

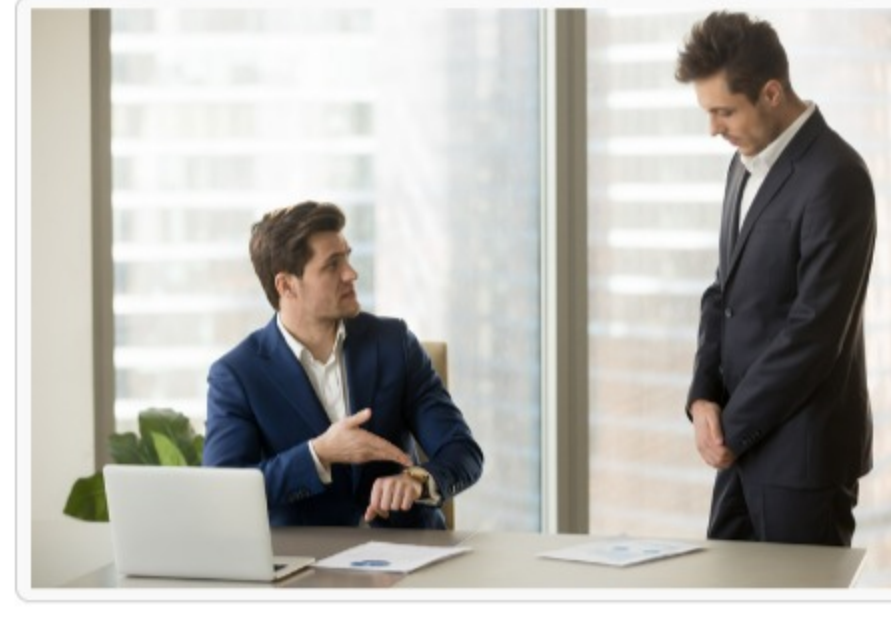
Tema 2. Gestión de agendas de reunión

Introducción

¿Te ha tocado invertir mucho tiempo en juntas? ¿Consideras que pasas más tiempo en las reuniones que haciendo las actividades que generan valor en la empresa? ¿Has estado en reuniones que terminan y te hacen pensar que no debiste haber asistido? ¿Las reuniones no respetan el tiempo asignado?

Las respuestas a estas preguntas podrían variar de persona a persona, pero es algo que sí ocurre muy seguido cuando se trabaja en equipo, por lo que es importante cuidar el tiempo que se dedica a las reuniones, de tal forma que se debe justificar el tiempo invertido en las juntas de equipo.

Por ende, es importante mantener una agenda que ayude a los asistentes a prepararse para la reunión, así como determinar el nivel de influencia para cumplir con las actividades o resolver los problemas que se presentan. A través de esta experiencia aprenderás técnicas para gestionar de manera adecuada la agenda de una reunión, lo cual ayudará a tu organización a lograr reuniones efectivas.



Explicación

Retos en la facilitación de reuniones

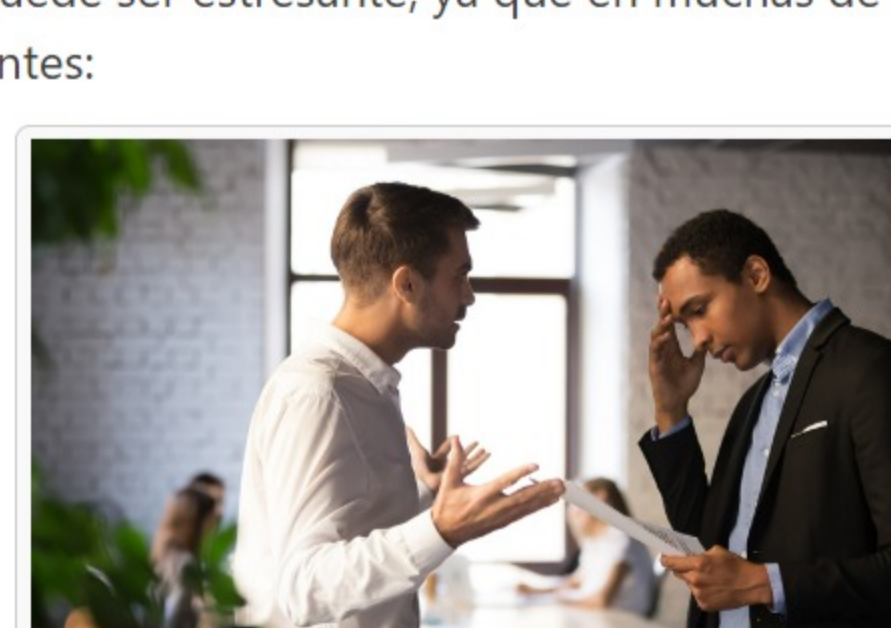
Estos son algunos de los retos a los que normalmente se enfrentan los asistentes a reuniones:

- Uso ineficiente del tiempo en las reuniones; las lecturas previas no son distribuidas a tiempo.
- Las acciones pendientes no se asignan de forma explícita ni se les da un seguimiento; las decisiones no son comunicadas a todos los niveles.
- Existe poca priorización de los elementos de la agenda.
- La calidad del contenido es variable, ya que muchas veces son presentaciones muy largas, poco ejecutivas y claras, por lo que no siempre permiten el debate o discusión de los elementos.
- La calidad del debate en las reuniones es variable, ya que muchas veces se vacila en retar constructivamente a otros o existe mucha tendencia a diferir con los ejecutivos.
- Las decisiones no siempre son adheridas o tomadas en cuenta.
- Existe una falta de delegación y empoderamiento de los miembros del equipo.

Errores de las reuniones

Dentro de la organización se pueden tener agendadas algunas reuniones o un exceso de las mismas, lo cual puede ser estresante, ya que en muchas de estas se pierde el tiempo y no se alcanzan los objetivos esperados, por lo que ocurren errores como los siguientes:

- **Muchas reuniones:** en ocasiones el calendario está repleto de reuniones, las cuales no permiten alcanzar las metas de trabajo diarias, lo cual causa estrés, ya que muchas de ellas son improductivas. Por ello, hay que revisar el calendario e identificar las juntas poco relevantes para determinar horarios en los que existe una disponibilidad real.
- **Reunión sin agenda:** si la reunión no cuenta con una agenda o no es clara, se tendrá como resultado un desperdicio de tiempo, puesto que no se saben los temas que se cubrirán, causando que los participantes no estén preparados.
- **No existen reglas:** en cada reunión se deben mencionar las reglas al inicio para asegurar la atención de la audiencia, así como la forma en la cual podrán participar o intervenir durante la misma. Se debe definir claramente el tiempo de inicio y de fin, y si está permitido el uso de dispositivos móviles, con el fin de evitar distractores.
- **Llegada tarde y término tarde:** en ocasiones muchos de los participantes llegan tarde a las reuniones, lo cual puede ser común cuando no se establecen reglas o políticas de horario de llegada o inicio, por lo que se debe tener en consideración el tiempo de las personas y llegar a la hora indicada. Asimismo, independientemente de los elementos pendientes, hay que terminarla a tiempo y medir bien los tiempos para que se toquen solo los temas relevantes.
- **Uso de dispositivos móviles:** durante las reuniones las personas tienden a utilizar los dispositivos móviles, independientemente del locutor, restándole importancia a la misma y haciendo que esta no sea efectiva. Por tanto, se recomienda mantener los dispositivos guardados por respeto a quien está hablando.
- **Falta de participación:** cuando la reunión no tiene una estructura adecuada o no se compromete a los participantes, la gran mayoría no participará en los procesos de toma de decisiones, por lo que desde el inicio se debe buscar la atención de los asistentes y establecer alguna actividad que los haga comprometerse.
- **Temas fuera de agenda:** cuando no se tiene una agenda clara (o aun con una agenda clara) se comienzan a desviar hacia temas que no tienen relación con la reunión. Por consiguiente, es importante que el moderador o responsable de la reunión pueda apoyar para que la reunión no se salga de contexto o se toquen temas que no se agendaron.
- **Seguimiento a acciones:** muchas de las reuniones terminan y todos los participantes acuden a sus lugares de trabajo, sin embargo, si quedó alguna acción pendiente, no la tomaron en cuenta o no la escucharon porque estaban distraídos.



Principios clave de una reunión

Como parte de los principios guía para lograr una adecuada gestión de agenda, se recomienda lo siguiente:

- No reunir a las personas para solamente brindar información, sino para motivarlas al diálogo.
- No llevar a cabo las reuniones en las que los tomadores de decisiones no están presentes (y no hay algún participante delegado para tomarlas) o si no hay información suficiente para tomar decisiones.
- Utilizar las reuniones para compartir información de contenido complejo que requiere mayor explicación o sesiones de preguntas y respuestas para alcanzar el entendimiento y compromiso.
- Realizar reuniones para resolver problemas complejos, ya que una diversidad de perspectivas mejorará la solución.
- Determinar el propósito, los objetivos y los resultados.
- Identificar a cada participante y su contribución.
- La agenda debe ser detallada, es decir, con propósito, objetivos y resultados esperados.
- Iniciar con las acciones de seguimiento que quedaron pendientes en la última reunión.
- Facilitar la discusión durante la reunión.
- Resumir los resultados y las acciones de seguimiento.



Creando una agenda efectiva

Una agenda debe contener al menos los siguientes elementos (los cuales son enunciativos más no exhaustivos):

- Nombre de la reunión.
- Fecha y hora de inicio.
- Ubicación (en caso de ser vía remota especificar el hipervínculo y la clave de acceso).
- Lista de asistentes.
- Enlistar los temas, el facilitador y el tiempo que se destinará a cada uno.
- Dentro del contenido, asegurarse que solo se incluyan los temas a tratar.
- Crear un elemento de cierre.

Alinear la agenda al objetivo de la reunión

La agenda de una reunión es un elemento clave para el éxito de la misma, ya que les ayuda a prepararse y a guiarlos sobre los puntos que se necesitan discutir (Bryant, s.f.). Sin embargo, preparar una agenda no es trivial, puesto que se deben considerar los siguientes elementos:

Razón de ser de la reunión: ¿Por qué se debe hacer la reunión? ¿Quiénes deben participar? ¿Qué puntos deben discutirse? ¿Cómo posibilitar la conversación? Esto ayudará a eliminar reuniones redundantes, así como a priorizar a los participantes y la reunión a través de flexibilidad.

Invitados: solo deben invitar a las personas que deban estar en la reunión y eliminar los que no son requeridos.

Formas de colaboración: promover formas alternativas de colaborar, de tal forma que la reunión sea más fluida.

Reuniones recurrentes: mantenerlas calendarizadas con el contenido (agenda), objetivos y participantes.

Primeros cinco minutos (saludo): hacer la junta diferente en cada ocasión para convertirla en una nueva vivencia. Iniciar la reunión con un saludo personalizado, poner algo de música o preparar una actividad que permita la interacción entre la gente.

Crear un propósito de vida: cambiar el tono aburrido o desconectado de la reunión o activar a los participantes, ya sea a través de una pregunta que esté relacionada con el propósito global de la reunión o algún tema de discusión relacionado.

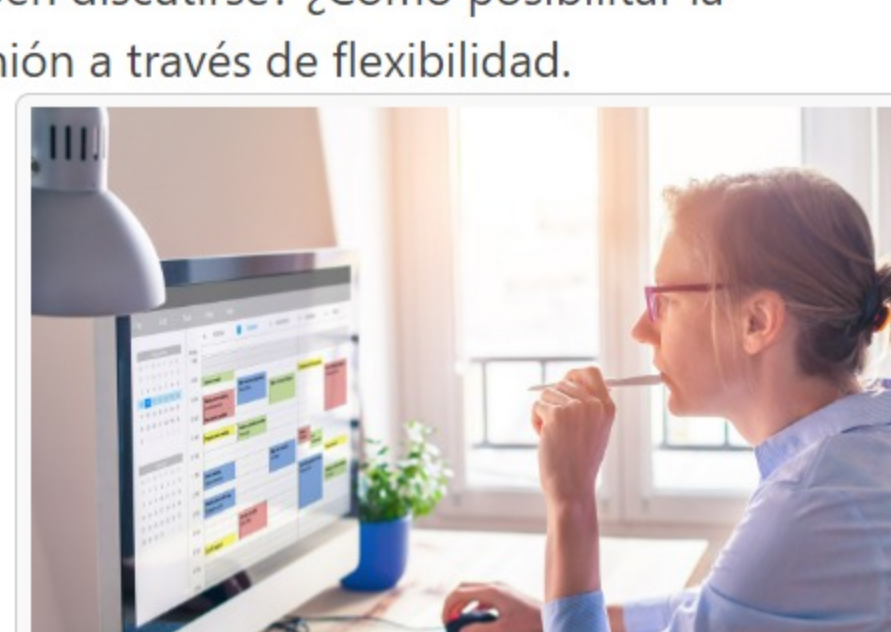
Objetivo de la reunión: toda reunión debe tener un propósito, el cual debe darse a conocer cuando inicie, de tal forma que los participantes sepan cuál es el punto de enfoque.

Programa de la reunión: una vez proporcionado el objetivo se debe mencionar también la agenda de la reunión para que todos sepan los temas a tratar, el responsable de dicho tema, así como la duración de cada uno de ellos. Hay que recordar que, en las reuniones, más de una persona puede ser el expositor, por lo que se debe tener dicha claridad antes de la misma (Schwarz, 2015).

Durante la reunión: los participantes deben responsabilizarse de monitorear el tiempo y la discusión, de tal forma que no se extiendan más allá del tiempo establecido.

Acciones pendientes: al iniciar la reunión se debe mencionar el estado de los pendientes de las reuniones pasadas, así como el momento (durante la reunión) en el cual serán tratados dichos puntos para dar visibilidad a los asistentes de que ha habido un seguimiento.

Cierre de la agenda: en este punto se debe tener claro que es lo que se busca que los participantes mantengan en mente, por ejemplo, alguna decisión que deba ser hecha. Se deben mencionar los próximos pasos y, de ser posible, las juntas de seguimiento.



Reglas de compromiso para los facilitadores y participantes de reuniones

Antes: preparación prerreunión

- Desarrollar una agenda detallada de la reunión con duración (al menos con dos semanas de anticipación).
- Comunicar las expectativas sobre los roles de los participantes y preparación requerida.
- Proveer material de prelectura con al menos 48 horas de anticipación.
- Aceptar o declinar las invitaciones a reuniones basadas en la relevancia de la agenda y tu rol. Si no eres requerido para la toma de decisiones o para proveer información (en donde la reunión no sea de alto valor), se recomienda no atender. Pregunta al facilitador si no hay claridad.
- Si eres presentador, reunir datos o información necesaria para soportar discusiones o decisiones. Hay que asegurar que el contenido esté alineado con los objetivos de la reunión. Enviar el contenido terminado con tres días de anticipación.
- Revisar el material de prelectura por adelantado.

Durante: procedimiento en la reunión

- Apropiarse de la reunión y jugar un rol de facilitador de la reunión:
 - Tomarse cinco minutos al inicio para revisar las acciones pendientes de reuniones pasadas.
 - Permanecer siempre dentro de los tiempos agendados.
 - Asegurarse de que los participantes permanezcan enfocados en los objetivos de la reunión.
 - Crear un bloque de acciones importantes que necesitan ser discutidas posteriormente.
 - Tomar cinco minutos al final de la reunión para resumir los resultados y asignar responsables a las acciones pendientes.
- Habilitar al facilitador para hacer su trabajo, es decir, permitirle ser el líder de la reunión.
- Ser paciente al escuchar al presentador antes de comenzar a hacer preguntas.
- Participar activamente y contribuir a la discusión y toma de decisiones. Clarificar el entendimiento al preguntar de forma constructiva y con preguntas abiertas.
- Si presentas, asegúrate de que permanezcas dentro de los tiempos agendados. Explícitamente revisa las decisiones o acciones pendientes al final de la presentación.
- Anota y confirma las acciones pendientes asignadas a ti mismo y confirma el plan de seguimiento de las acciones pendientes.
- Deja otras actividades de lado. No seas multitarea en las reuniones.

Después: seguimiento posterior a la reunión

- Crear un resumen de la reunión para capturar las decisiones/resultados y acciones pendientes. Distribúirla a todos los asistentes e invitados dentro de las primeras 24 horas posterior a la reunión.
- Mantener organizados todos los documentos de las reuniones y hacerlos accesible a través de herramientas de colaboración.
- Dar seguimiento con los participantes para asegurar que las acciones pendientes puedan cerrarse.
- Solicitar retroalimentación regularmente sobre la efectividad y organización de la reunión.
- Utilizar el resumen de la reunión para comunicarte con otros dentro de tu equipo y a lo largo de la organización, según corresponda.
- Inicia y completa las acciones pendientes con base en el calendario acordado. Comparte los resultados de las acciones pendientes con el facilitador de la reunión o con otros participantes para la preparación de la siguiente reunión.
- Provee retroalimentación al facilitador de la reunión.

Cierre

Después de haber revisado el tema sobre la gestión de la agenda de reuniones, es importante recordar y tomar en cuenta que, para lograr la mejora continua y la efectividad de la misma, se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

Establecer las reglas básicas de la reunión:

publicar los lineamientos para los facilitadores y participantes antes, durante, y después de las reuniones para incrementar la eficiencia.

Mejorar el contenido de la reunión:

se puede utilizar una herramienta estándar que incluya la agenda, un registro de acciones, así como un registro de decisiones. Asimismo, hay que asegurarse de que los facilitadores de la reunión los centralizan al final de esta. Utilizar plantillas estandarizadas para enfocarse en el contenido.

Mejorar la facilitación:

clarificar el rol de los facilitadores, establecer el poder de decisión y proporcionar capacitación sobre facilitación para incrementar la productividad.

Cambiar el comportamiento para mejorar la efectividad:

determinar el conjunto de comportamientos deseados para incrementar la efectividad organizacional.

Checkpoint

Asegúrate de:

- Priorizar las reuniones que tomarás con base en el grado o importancia de tu participación y decisiones.
- Leer el material previo a la reunión.
- Dar seguimiento a las acciones abiertas que te corresponden y comunicarlas.
- Leer las reglas de las reuniones, si no existen, solicitar que se desarrollen.
- Mantener siempre los elementos importantes de la agenda y compartir los documentos de las reuniones a través de un repositorio.
- Mantener siempre los tiempos de las reuniones según lo agendado.

Referencias bibliográficas

- Bryant, A. (s.f.). *How to Run an Effective Meeting Agenda*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/guides/business/how-to-run-an-effective-meeting>
- Schwarz, R. (2015). *How to Design an Agenda for an Effective Meeting*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/03/how-to-design-an-agenda-for-an-effective-meeting>

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, EDICIÓN O MODIFICACIÓN, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.