

LAS REUNIONES¹

¿Qué es una reunión?

Una reunión de dos o más personas en un espacio y tiempo compartido (puede ser presencial, por videoconferencia, por teléfono...) que tiene un objetivo marcado explícitamente y unos resultados esperados determinados.

¿Qué tipos de reunión hay?

Tantas como procesos se quieran desarrollar y resultados obtener.

Sin ánimo de enumeración exhaustiva, podemos identificar las siguientes:

- Informativas, para trasladar a las personas convocadas información.
- De comunicación, para trasladar a las personas convocadas una información y recibir su valoración. En esta hay bidireccionalidad de la información.
- Creativas o de diseño, para obtener perspectivas diferentes respecto al tema de trabajo.
- Operativas, para desarrollar un curso de acciones respecto a algo.
- De planificación, para establecer que y como hacer algo.
- De toma de decisión, para acordar algo dentro de un abanico de posibilidades.
- De mediación, para favorecer el encuentro entre dos partes.
- De seguimiento, para revisar si se está haciendo lo que se acordó que se iba a hacer.
- De evaluación, para calibrar si se consiguió lo que se pretendía conseguir con lo que se iba a hacer ...

En una reunión pueden darse varios tipos de reuniones, dependiendo de lo que se aborde. Las especificidades de algunas pueden desaconsejar mezclar en un mismo proceso varios tipos de reunión.

¿Cuándo comienza una reunión?

Cuando se convoca. Por lo tanto hay un antes, durante y después en una reunión, tomando como referencia del durante el espacio y el tiempo compartido.

Una reunión la convoca alguien que tenga autoridad para hacerlo, ya sea porque ostente un poder reconocido para hacerlo, o se delega en esa persona esa autoridad.

¹ Estas notas son un esquema de la conversación mantenida entre las personas participantes en el *Taller sobre temas de liderazgo*, sesión 02, del 180518, sobre las reuniones. Este documento tiene el propósito de recordar a las personas participantes la conversación mantenida. Agradecemos a Montse Vila, de A CREBA, su generosidad al tomar nota y hacer la transcripción a este documento.

¿Qué hace falta tener en cuenta en el ANTES?

Dejar bien claro estos temas:

- Quién convoca.
- A quién se convoca: participantes.
- Para cuando (día y hora, tanto de comienzo como de cierre).
- Para qué: objetivos y resultado esperado.
- Qué: contenido de la reunión, una especie de "orden del día".

En muchas ocasiones una inadecuada gestión del ANTES lleva a un disfuncional DURANTE.

Una reunión es una herramienta para la coordinación de acciones "cara", que precisa mucha inversión, sobre todo en tiempos de dedicación de las personas participantes. ¡Tiene que valer la pena!

¿Qué hace falta tener en cuenta en el DURANTE?

Cosas formales

Hay que centrarse en lo que toca. Si hay algo que no toca, tenerlo en cuenta si es muy relevante pero sin que distraiga el foco de lo que realmente se tenía que tratar.

Alguien tiene que gestionar los tiempos y establecer cuándo se pasa de un asunto a otro, y quien interviene en cada momento: los turnos de palabra. La persona convocante, quien dirige la reunión, puede manejar directamente algunos aspectos (gestión de tiempos, cuando se pasa de un punto a otro, por ejemplo) y delegar en otra persona otras funciones (por ejemplo, quien gestiona los turnos de palabra, quien toma nota...). Esta delegación tiene que ser explícita en algún momento de la reunión, preferiblemente al inicio de la misma.

Hay que recoger por escrito lo tratado en la reunión. A veces no es necesario hacer un acta, pero siempre es recomendable recoger en que se quedó. En el proceso de recapitular, para ver que se escribe, a veces se aclaran elementos que en ese momento las personas participantes caen en la cuenta de que no habían quedado aclaradas.

No es una buena práctica penalizar a las personas por ser puntuales (tiene que empezar y terminar puntual). Para finalizar en el tiempo acordado, puede ser de utilidad llevar establecidos los tiempos con respecto a los puntos del orden del día.

Hay que respetar el tiempo de duración de la reunión. Tiene que haber algo de mucho peso y excepcional para que una reunión se prolongue más tiempo de lo establecido en la convocatoria

Las relaciones en las reuniones

Todas las personas participantes en una reunión se están comunicando, aunque no hablen. Muchas veces la comunicación es sobre todo no verbal.

Sería recomendable atender a lo siguiente:

- Atender a la comunicación de las personas que solamente se comunican no verbalmente. Intentar explicitar que se “está diciendo”. Para eso puede ser de utilidad hacer una metacomunicación: “hablar sobre como estamos hablando”.
- Establecer líneas rojas, que son siempre el respeto por todas las personas participantes, o ausentes. Si alguien no se comporta hay que ayudarle a que lo haga (por ejemplo, no convocándolo temporalmente y explicando cual es la razón de su exclusión temporal, si es una persona que se reúne regularmente con otras en un espacio de trabajo natural).
- Hay que gestionar los silencios de la no participación. No es lo mismo estar en silencio que callar. En el “callar” hay una comunicación que se reprime. En el silencio, muchas motivaciones, pero ninguna que pueda dar lugar a resentimiento.

Otras cosas en el DURANTE

Hay que establecer unas normas de funcionamiento en las reuniones. En cada equipo de trabajo, en cada cultura organizativa, pueden establecerse unas distintas. A veces ayuda tenerlas explicitadas y visibles en el espacio físico o virtual de reunión.

La reunión es una herramienta. Si no está funcionar y aportar el valor que se espera de ella, siempre se puede hacer “punto muerto”: descansamos y retomamos; abrimos una conversación sobre porque no está funcionando...

Es bueno cambiarse de sitio físico en las reuniones regulares con el mismo equipo. Esta práctica ayuda a poder tener perspectivas diferentes de las cosas, recibir nuevos feedback, ya que estamos viendo a personas diferentes...

Hay que jugar también con el contexto físico: hacer las reuniones en lugares que ayuden al desarrollo de las mismas y a lograr los resultados esperados. Tener en cuenta que algunas pueden ser fuera del lugar habitual, en contactos y horarios diversos...

Puede ser interesante cerrar una reunión con un check out de “como nos fue” en la reunión, como la vimos. También puede resultar de utilidad hacer un check in de “como estamos” para hacer lo que nos convoca. No siempre es necesario hacerlo.

¿Qué hay que tener en cuenta en el DESPUES?

En muchas reuniones se establecen cursos de acciones posteriores. Respecto a esto hace falta atender a algunos aspectos:

- Establecer de forma clara e unívoca en que se quedó: quién, cuando, cómo, qué... Para eso resulta de utilidad el registro de la reunión que se hace en el DURANTE.
- Hacer seguimiento de lo acordado.

¿Cómo pueden ser las reuniones respecto a tiempo?

Duración

Respecto a la duración, solemos habitualmente aminorar nuestras capacidades a partir de 90' de trabajo en reunión. Hacer descansos con ese intervalo es recomendable.

A partir de 3.50 horas para muchas personas parece que es recomendable hacer una parada más extensa... como para comer o descansar hasta el día siguiente.

Para identificar cuando no se está "produciendo" cómo se espera, hace falta atender a la circularidad de las conversaciones. Si se entra en "bucle", descanso...

Frecuencia

Respecto a la frecuencia, pueden ser:

- Regulares: todas las semanas, todos los días, los primeros viernes de mes...
- Excepcionales, ou ad hoc (para un asunto concreto).
- Improvisadas. Tienen que ver con "ya que estamos...". En aquellas en que surgen cosas importantes y recomendables convocar una reunión formal para tratar esos temas.

Otras cosas...

¿Cómo hacer reuniones creativas? Puede ser de utilidad partir del "para que".

A veces hay que convocar varias reuniones para un fin.

Para gestionar dificultades relacionales en un contexto de reunión puede ser de utilidad usar mensajes "yo" para gestionar ciertos posicionamientos. Por ejemplo: me resultaría más cómodo...; me resulta complicado...

Hay cosas que son recomendables abordarlas en reuniones previas y sucesivas antes de la "reunión". Resulta esto útil cuando hay actitudes no de todo constructivas...

Hay muchas más cosas que seguramente enriquecerían estas notas. Estamos abiertas a que se compartan... ¡Mucho ánimo!