

# 12

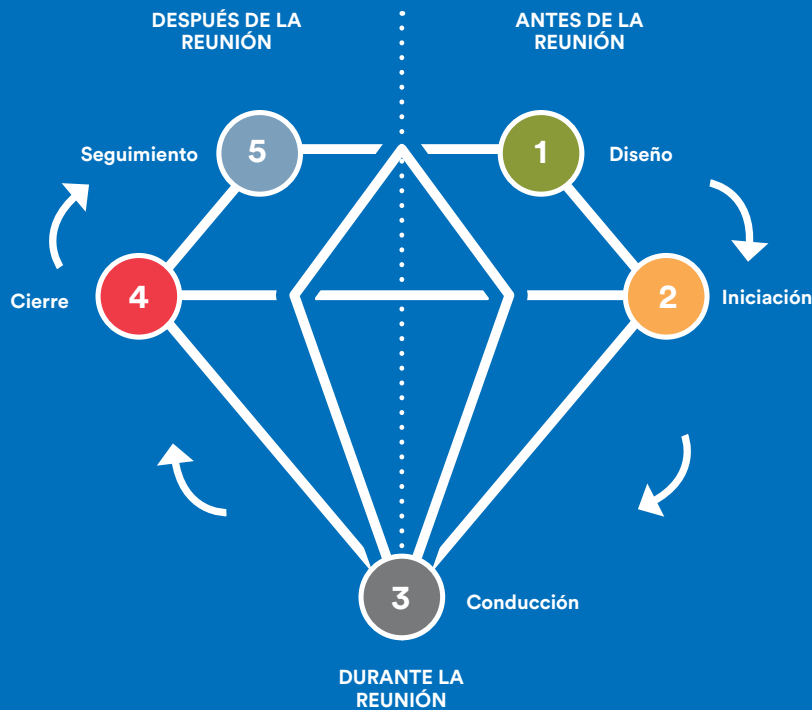
MARCOS  
CONCEPTUALES

07 /  
15  
1993

**MARCOS  
CONCEPTUALES**  
presenta sintéticamente  
temas específicos de  
actualidad e interés  
para el mundo empresarial.

Publicado por CEC  
International  
©1993-2015 Derechos  
reservados

Agradeceremos sus  
comentarios y remitirlos a  
publicaciones@  
cecinternational.com



# El diamante de reuniones efectivas

Hans Picker & Bertha Lucía Fries

Miembros de juntas directivas, ejecutivos, administradores, líderes y equipos de trabajo han de esforzarse por crear una cultura de reuniones efectivas

©2015 cecinternational Todos los derechos reservados  
www.cecinternational.com/publicaciones



CECinternational

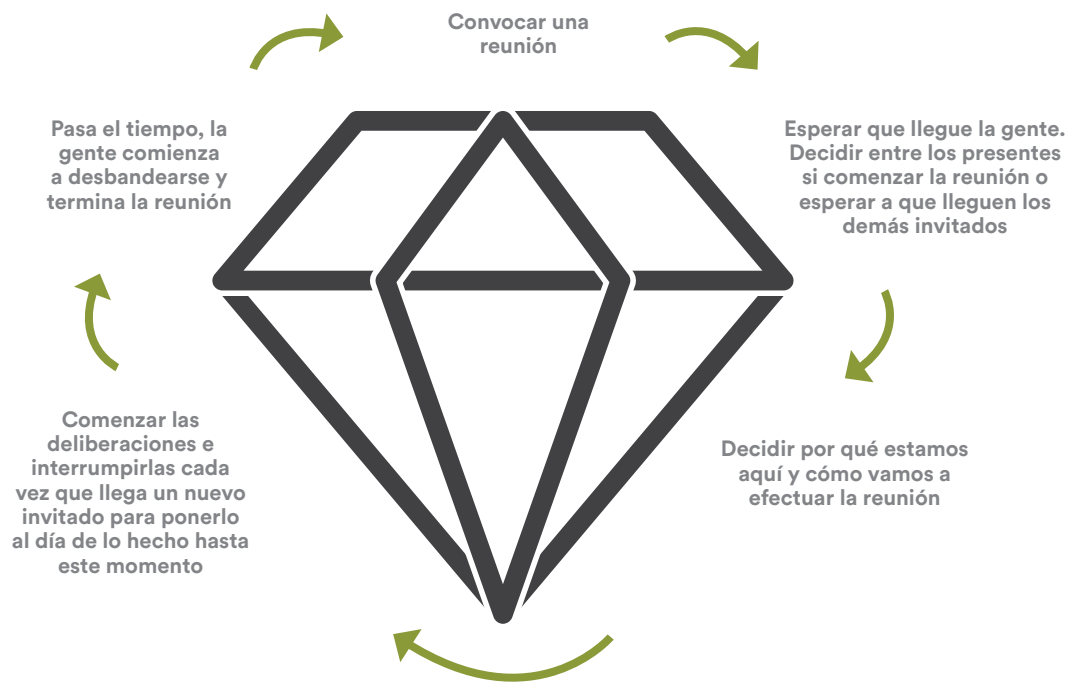
Las reuniones efectivas rara vez ocurren al azar, más bien son el resultado de una buena metodología, planeación e implementación. Sin embargo, en muchas organizaciones no cesan de celebrarse reuniones ineficientes que drenan el interés y la energía de la gente y los equipos de trabajo. Esto con el tiempo se incorpora como un hábito, tácitamente aceptado por la cultura organizacional, que afecta negativamente el clima y la productividad del trabajo. El cuadro siguiente caracteriza el ciclo que típicamente siguen las reuniones inefectivas.

Las reuniones que producen resultados concretos y agregan valor a los participantes, a la entidad y a los clientes, honran los valores, evitan el desperdicio y contribuyen constructivamente al progreso de la organización.

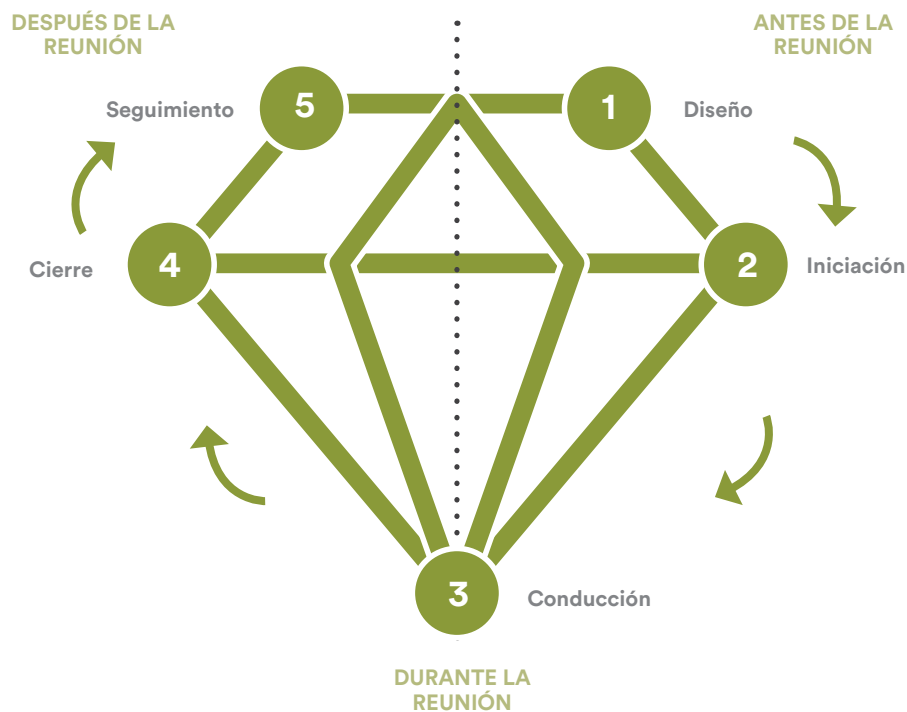
Miembros de juntas directivas, ejecutivos, administradores, líderes y equipos de trabajo han de esforzarse por crear una cultura de reuniones efectivas —que termine permeando y beneficiando a toda la organización— si se comprometen a emplear consistentemente una metodología y los instrumentos adecuados.

La metodología que presentamos a continuación busca dicho objetivo y consta de los siguientes componentes primordiales:

- El diamante de reuniones efectivas
- Principios de reuniones efectivas
- Tres roles para planear y facilitar reuniones efectivas
- Evaluación de reuniones efectiva



El ciclo de reuniones efectivas



ANTES	DURANTE			DESPUÉS
DISEÑO	INICIACIÓN	CONDUCCIÓN	CIERRE	DISEÑO
<p>Diseñar cada uno de los cuatro elementos del diamante de reuniones efectivas (propósito, resultados esperados, insumos y Capacidades)<sup>1</sup>.</p>	<p>Realizar un pensamiento reflexivo.</p>	<p>Tratar un paso del proceso a la vez.</p>	<p>Resumir las decisiones adoptadas.</p>	<p>Preparar y distribuir las minutas o memorias de la reunión.</p>
<p><sup>1</sup> Ver siguiente página 5.</p>	<p>Esclarecer y asignar los roles para la conducción de la reunión.</p>	<p>Facilitar las deliberaciones.</p>	<p>Acordar los próximos pasos por realizarse.</p>	<p>Apoyar y monitorear la implementación de las acciones acordadas.</p>
<p>Distribuir a los participantes los materiales acordados en el diseño antes de la reunión.</p>	<p>Compartir, mejorar y acordar el Diamante de la reunión.</p>	<p>Mantener el foco y la dinámica de la reunión.</p>	<p>Recoger ideas de temas para ser incluidos en el proceso de la próxima reunión.</p>	<p>Retroalimentar con ideas y logros para el diseño de la próxima reunión.</p>
	<p>Desarrollar y acordar conjuntamente los principios según los cuales todos los presentes se comprometen a actuar durante y después de la reunión.</p>	<p>Asegurar que sólo una persona hable a la vez.</p>	<p>Decidir sobre el tiempo y espacio de la próxima reunión.</p>	
	<p>Reconectar con la reunión anterior.</p>		<p>Hacer una reflexión final sobre el proceso y los resultados logrados durante la reunión.</p>	
	<p>Informar y compartir el trabajo acordado y realizado por los participantes desde la última reunión.</p>		<p>Proponer ideas para mejorar las futuras reuniones.</p>	

# El diamante de las reuniones efectivas

Para que la reunión resulte realmente efectiva y productiva:

- ¿A cuáles elementos del diamante debemos prestarle especial atención antes, durante y después de la reunión?
- ¿Qué proceso efectivo podemos utilizar durante la reunión?
- ¿Cómo lograr que vivamos los valores y comportamientos acordados durante la reunión?
- ¿Cómo prevenir que se produzcan desperdicios inútiles durante la reunión?

¿Qué proceso vamos a emplear para producir los resultados esperados?



## CAPACIDADES

Para realizar el proceso, lograr los resultados esperados y alcanzar el propósito de esta reunión necesitamos

- ¿La participación de quiénes?
- ¿Para desempeñar cuáles roles?
- ¿Para aportar qué?
  - Conocimiento y habilidades
  - Actitud, estado del ser
  - Compromiso y voluntad
- ¿Disponer de qué espacio físico?
- ¿Emplear cuáles equipos y ayudas?



## RESULTADOS ESPERADOS

¿Qué motiva esta reunión?  
¿Qué productos vamos a producir?

¿Cuáles valores y comportamientos vamos a vivir durante la reunión?

¿Qué desperdicios vamos a evitar que se produzcan en esta reunión? ¿Cómo?

¿Qué capacidades vamos a crear y mejorar en esta reunión?



## PROPÓSITO

¿Cuál es el propósito de esta reunión?

¿Todos lo comprenden?

¿Todos lo comparten?

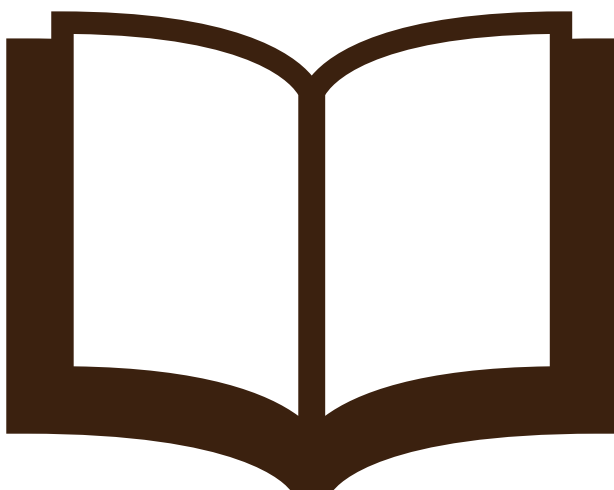


## INSUMOS

¿Cuáles antecedentes, información, estudios, reportes, reflexiones y otros elementos son necesarios para ser distribuidos con antelación y/o utilizados durante la reunión?

# Principios de reuniones efectivas

¿Qué principios debemos acordar para que todos actuemos coherentemente en el desarrollo del proceso de la reunión?



Listar en este lado del papelógrafo todos los aspectos que pudieran fallar durante la reunión.

A este lado del papelógrafo escribir un conjunto de principios claros, los que si se siguen, asegurarán que nuestra reunión se realice dinámicamente y sin tropiezos

Verificar que haya consenso en torno a los principios acordados y que todos los participantes se comprometan a participar con forme a estos.

# Tres roles para planear y facilitar reuniones efectivas

## El coordinador

Planear y preparar las reuniones, en lo posible con el relator y facilitador o con algún otro participante.

Asegurar que el grupo se oriente hacia el propósito de la reunión, el resultado esperado, la agenda siguiente, el proceso y los principios orientadores.

Estar pendiente del tiempo durante el desarrollo de la agenda atendiendo al cumplimiento de los objetivos.

Asesorar al grupo para que avance centrándose en los temas comunes.

Formular al grupo preguntas que conduzcan a lograr acuerdos y tomar decisiones.

## El relator

Consignar por escrito los conceptos y acuerdos a que llegan los participantes.

Escuchar con atención y empatía y registrar lo que dicen los participantes, apoyándolos en la expresión clara y precisa de sus pensamientos.

Apoyar al grupo en el desarrollo del pensamiento interactivo, donde cada persona construye sobre lo que expresan y aportan los demás.

Corroborar con los participantes el grado de acuerdo con las conclusiones de la reunión.

## El facilitador

Ayudar a los individuos y al grupo a incrementar y aplicar sus habilidades para mejorar la productividad del grupo.

Observar la forma y calidad de las intervenciones, reflexiones e interacciones, la adherencia a los principios, el nivel de participación, el cumplimiento del orden del día y la habilidad del grupo para llegar a acuerdos.

Hacer al grupo preguntas y observaciones que propicien el mejoramiento y la aplicación apropiada de habilidades.

Ayudar al coordinador a resolver conflictos y llegar a acuerdos.

Controlar el manejo del tiempo de la reunión y la terminación oportuna de esta.

## Evaluación de las reuniones

- ¿Por qué es importante evaluar las reuniones?
- ¿Cuándo es necesario evaluarlas?
- ¿Qué criterios podemos utilizar para evaluar la reunión?
- ¿Quiénes son los encargados de evaluar?