

Reuniones productivas

Palmira López Fresno
Felipe Portocarrero

Reuniones productivas

Acabe con sus reuniones ineficaces

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

REUNIONES PRODUCTIVAS

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2009, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-161-1

Depósito Legal: C-3008-2009

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



¿Qué son los códigos QR?

Los códigos QR (Quick Response Codes) son códigos de barras en 2 dimensiones. Es necesario un lector especial para leer su contenido. En comparación con los códigos tradicionales, los QR pueden almacenar mucha información en forma de texto o enlaces a páginas en Internet.

¿Es gratis?

Sí, la aplicación para leer los códigos es gratuita. Sin embargo, para acceder a los contenidos es necesario el uso de internet en el móvil. Por favor, consulte las tarifas con su operadora. Es recomendable tener una tarifa plana de datos o utilizar una conexión Wi-Fi.

¿Cómo leer el código?

- 1 Instale el Kaywa Reader en su móvil accediendo desde su ordenador o teléfono a <http://reader.kaywa.com>.
- 2 Abra el Kaywa Reader y enfoque al QR y le aparecerá el contenido del código.
- 3 Al aceptar, se abrirá otra ventana con el contenido del QR.



Los autores



Palmira López Fresno

Licenciada en Administración de Empresas. Su carrera profesional se ha desarrollado en el ámbito de la gestión de calidad y la excelencia empresarial. Ha ocupado cargos directivos en Spanair y RACC y asesorado y formado a numerosas organizaciones. Es Presidenta del Comité de Calidad en los Servicios (AEC), Vicepresidenta de esta misma organización (AEC) y Coordinadora del Foro de Cataluña (CEG).

Felipe Portocarrero

Licenciado en Derecho y MBA. Toda su carrera profesional ha estado relacionada con el marketing y la comunicación. Diplomado en Escritura Creativa y Técnicas Narrativas. Socio Director de la empresa de Comunicación Portocarrero & Asociados y de la empresa especializada en comunicación escrita Redactores Profesionales, además es coautor de los libros *Correos electrónicos eficaces* y *Redacción productiva*.

*A Fernando, por su elevada profesionalidad,
referente de innovación y de mejora continua.*

*A mi madre y hermanos,
ejemplos de superación constante.*

Palmira

*A María y a los dos Felipes,
con quienes siempre estoy reunido espiritualmente.*

Felipe

Contenido



Acerca del enfoque y contenido de este libro	13
---	----



Introducción

1.1 Impacto de las reuniones en la gestión del tiempo	15
1.2 Objetivos y funciones de las reuniones.....	17
1.3 Coste de las reuniones.....	18
1.4 Reflexión previa: ¿Es necesaria la reunión?.....	19



Funciones y responsabilidades en la gestión de reuniones

2.1 Coordinador de la reunión.....	21
2.2 Secretario	23
2.3 Asistentes.....	24



Fases a considerar en la gestión de reuniones

3.1 Preparación	27
3.2 Realización	36
3.3 Evaluación y seguimiento.....	48



CONTENIDO



Qué hacer si...

4.1	Usted es Coordinador y...	51
4.2	Usted es Asistente y...	55



Convocatorias y actas

5.1	Normas básicas.....	61
5.2	Ejemplos de convocatorias y actas	66



Decálogo para la gestión eficaz de las reuniones

6.1	Si usted coordina la reunión.....	81
6.2	Si usted asiste a la reunión.....	82



	Bibliografía	83
--	--------------------	----

Acerca del enfoque y contenido de este libro

Se ha escrito mucho sobre la gestión de reuniones, tanto en libros específicos del tema como en libros de gestión del tiempo que le dedican uno o varios capítulos. Sin embargo, teniendo en cuenta el alcance y repercusiones que tienen las reuniones dentro de las organizaciones, su gestión continúa siendo un área de mejora importante para la mayoría de ellas.

A través de este libro hemos pretendido proporcionarle guías y criterios de actuación, sencillos y efectivos, obtenidos de la experiencia en la asistencia, coordinación y gestión de cientos de reuniones.

Lamentablemente la realidad es muy compleja, y la hemos de acotar. Por ello no hemos podido recoger en este libro toda la casuística que se puede dar en la práctica. Tampoco desarrollar con detalle cada uno de los criterios y recomendaciones que incorporamos. El objetivo es establecer criterios concisos y sencillos y para ello hemos intentado concretar al máximo su esencia.

Básicamente nos centramos en reuniones internas de trabajo, que suponen el gran porcentaje de las que nos afectan en las



organizaciones y, de ellas, en las reuniones presenciales. No obstante en algunos apartados incorporamos matices aplicables a otro tipo de reuniones.

Confiamos en que las aportaciones que le hacemos en este libro le puedan servir de ayuda tanto a usted, lector, como a su organización. Recuerde que la mejora comienza cuando realmente se reconoce que hay un problema, y todo problema es una oportunidad para mejorar. A partir de ahí todos, coordinemos la reunión o participemos en la misma como asistentes, podemos contribuir a que la mejora se lleve a la práctica. ¡Ánimo!

Introducción

1.1 Impacto de las reuniones en la gestión del tiempo

El tiempo es un recurso escaso y cada vez más valorado en nuestras vidas, bien sea nuestro trabajo una prioridad, lo sea nuestro entorno familiar o personal, o intentemos encontrar el deseado equilibrio entre estos tres ámbitos. Por ello hemos de aprender a gestionarlo bien.

Gran parte del tiempo en las organizaciones, en particular a nivel directivo, se emplea en reuniones, y la tendencia es creciente. **Las reuniones son necesarias e importantes** en cualquier organización, para mantener informadas e implicadas a las personas y para tomar decisiones. Constituyen, además, un importante instrumento de fomento de la cultura de la organización, por cuanto expresan “maneras de hacer y gestionar” en lo que respecta a liderazgo y gestión de personas, gestión del tiempo y orientación a resultados.

Pero si bien las reuniones son necesarias, también **se pueden convertir en un verdadero ladrón de tiempo**, con un efecto multiplicador en toda la organización **si no se gestionan de manera eficaz**. Una reunión es mucho más que pasar un tiempo juntos y sentados alrededor de una mesa. Una reunión es un grupo de personas que, durante un tiempo preestablecido, piensan juntas para alcanzar un fin común. Por ello se ha de gestionar eficazmente para alcanzar los resultados deseados en el menor tiempo posible.

Una planificación incorrecta de las reuniones, una gestión ineficaz durante su desarrollo, que permita que se divague sobre los



temas a tratar, que los asistentes no hayan preparado los temas, que algunos asistentes dominen la reunión con sus opiniones, que no se concreten acciones a realizar, ni se indiquen las responsabilidades y plazos para llevarlas a cabo, que se interrumpan continuamente, etc., conlleva importantes costes directos, así como costes indirectos de tipo emocional, tales como desmotivación y estrés negativo (*distrés*) de las personas que han de asistir a reuniones que se convierten realmente en una pérdida de tiempo. Esta pérdida implicará en muchos casos que los asistentes se vean obligados a posponer temas que habían de resolver, o alargar su jornada de trabajo restando tiempo personal.

Por el impacto que tienen las reuniones en el tiempo y otros ámbitos de la gestión, hemos de procurar gestionarlas de manera eficaz. Pero, ¿qué entendemos por una reunión bien gestionada? Un buen resultado requiere que todos los asistentes:

- Hayan recibido con antelación la convocatoria y sepan por qué y para qué asisten a la reunión.
- Hayan preparado la reunión.
- Realicen aportaciones constructivas, con una actitud asertiva.
- No se desvíen de los temas previstos.
- Salgan de la reunión con un entendimiento claro de las decisiones tomadas y de las acciones a realizar, responsables y plazos de implantación.

Las reuniones en sí mismas constituyen un elemento de expresión de la cultura de la organización. ¿Se trata de una organización que prima la productividad y la orientación a los resultados o de una organización que prima el *presentismo*? La eficacia con la que gestione sus reuniones será un buen indicador de ello.

Este libro pretende ser una guía para gestionar las reuniones con eficacia, de manera que no supongan una pérdida de tiempo. Va dirigido tanto a las personas que convocan y dirigen reuniones, como a las que asisten habitualmente a ellas.



1.2 Objetivos y funciones de las reuniones

Las reuniones son necesarias para:

- Coordinación de un proyecto específico (traslado al nuevo edificio; apertura de una línea de fabricación, etc.) o de un ámbito determinado de la gestión (reuniones del comité de prevención de riesgos laborales, reuniones del comité de calidad, reuniones del consejo de dirección, etc.).
- Trabajo en equipo (motivar, formar, gestionar).
- Tomas de decisión sobre uno o varios temas.
- Resolución de un problema o conflicto.
- Exposición e información de resultados.
- Fortalecimiento de la cultura de la organización.
- Etc.

Las reuniones constituyen un medio de comunicación y de gestión y cumplen habitualmente funciones de información, coordinación y toma de decisiones. Estas tres funciones las encontramos habitualmente en todas las reuniones, excepto en casos puntuales, como por ejemplo que se trate de una reunión meramente informativa.

Definir claramente los objetivos y finalidades de la reunión ayuda y determina el buen desarrollo de la misma. Analicemos el siguiente ejemplo:

Usted convoca una reunión para informar de un nuevo proyecto (información), coordinar las fases a seguir y los grupos de trabajo que es necesario poner en marcha (coordinación) y decidir los indicadores que son más adecuados para evaluar la marcha del proyecto (toma de decisiones).



Si uno de los objetivos es informar sobre el nuevo proyecto, quiere decir que el proyecto ya está diseñado y determinado, y por lo tanto usted debe enfocar la exposición del tema como cerrado. En el caso de los incentivos, dado que el objetivo es decidir sobre cuál o cuáles son los más adecuados, enfocará el tema solicitando aportaciones de los asistentes o exponiendo las diversas alternativas (si ya han sido recogidas previamente) y sometiéndolas a votación o a otro método de decisión que usted haya seleccionado.

Como veremos más adelante, a la hora de planificar la reunión es muy importante que la persona encargada de esta tarea tenga claro qué pretende conseguir con la reunión, cuál es su finalidad y objetivos, como primer paso para una correcta gestión de la misma.

1.3 Coste de las reuniones

Son numerosos los beneficios que pueden aportar las reuniones, tanto en ahorro de tiempo como de mejora de la comunicación y del trabajo transversal. Pero celebrar una reunión también conlleva un coste importante en tiempo, salarios, medios, etc. Ser conscientes de todos los costes directos e indirectos que ocasiona una reunión nos ayudará a eliminar reuniones superfluas y a gestionar mejor las reuniones en general.

En el ámbito de la gestión decimos que “la mejora comienza cuando hay un problema, o mejor dicho, cuando reconocemos que hay un problema”. Cuantificar o, como mínimo, hacer una reflexión sobre los costes que supone una reunión, contribuye a que identifiquemos y reconozcamos si realmente tenemos un problema en el ámbito de la gestión de las reuniones.

Los costes pueden ser:

- **Directos:** los derivados principalmente de desplazamientos, instalaciones, cafés y catering en general, materiales y salarios.



- **Indirectos:** entre ellos la desmotivación de las personas, tiempo de preparación de la reunión, tiempo de recuperación, etc.

La cifra obtenida habría que multiplicarla por el número de personas implicadas en la reunión. El resultado suele ser mayor del que pensamos.

Ante esto, la primera pregunta clave que deberíamos hacernos es: ¿los resultados obtenidos de la reunión compensan el coste?, ¿estaríamos dispuestos a pagar 1.200 euros (por ejemplo, si esta es la cifra que hemos obtenido tras el análisis de los costes) a una persona o empresa externa para que nos facilitara la misma información, conocimiento y, en definitiva, resultados que los obtenidos de la reunión?, ¿estamos seguros de que el valor añadido a través de la reunión supera esta cifra?

1.4 Reflexión previa: ¿Es necesaria la reunión?

Como hemos comentado en el apartado anterior, las reuniones nunca son gratuitas. Tienen un coste, en general elevado. Muchas veces no somos conscientes de este coste y convocamos reuniones sin evaluar si realmente son necesarias, y si hay algún otro medio alternativo de alcanzar los mismos objetivos de una manera menos gravosa.

La reunión siempre ha de ser un medio para alcanzar objetivos, pero nunca un fin en sí misma. Con frecuencia encontramos organizaciones donde las personas se reúnen con regularidad porque lo han estado haciendo todas las semanas, a esa hora durante todo el año, y esto se ha convertido en una costumbre. Sin embargo es posible que los términos de referencia originales hayan cambiado y actualmente no haya necesidad de que la reunión se celebre con la misma regularidad. A menudo también tienen lugar reuniones porque los directivos las han puesto de moda (*reunionitis*) o se realizan “en pro de la buena comunicación”,



pero si no hay nada que comunicar se convierten en una pérdida de tiempo.

Cuando necesite organizar una reunión considere las alternativas. ¿Podría alcanzar los **mismos objetivos** (informar, coordinar...) con una llamada, con un correo electrónico o a través de cualquier otro medio? Insistimos: alcanzar los mismos objetivos por vías alternativas, menos costosas.

Bajo este enfoque, las reuniones no presenciales (vía videoconferencia o herramientas similares en entornos web) reducen de manera importante los costes, a la vez que exigen un grado elevado de rigurosidad y disciplina para su planificación y desarrollo, que repercute positivamente en la eficacia de las mismas. Aún así, al igual que en el resto de reuniones, solamente deberán ser convocadas cuando sean necesarias.

Funciones y responsabilidades en la gestión de reuniones

Diferenciamos tres funciones básicas en las reuniones: la de coordinación y gestión de la reunión, la de soporte administrativo y logístico, y la de asistencia y participación en ella.

Estas funciones pueden estar claramente diferenciadas en personas distintas, o distribuidas entre varias personas. Para concretar hablaremos de Coordinador de la reunión, Secretario y Asistentes.

2.1 Coordinador de la reunión

Es la persona que dirige o coordina la reunión y generalmente es quien la convoca, quien toma la decisión de que se realice, sobre todo cuando se trata de reuniones internas. También se denomina en ocasiones Moderador, Facilitador o Conductor de la reunión.

Dirigir o coordinar reuniones es una de las habilidades fundamentales que ha de tener el directivo. En esta función se pone de manifiesto su capacidad de liderazgo. Quien dirige o coordina la reunión tiene la oportunidad de hacer que se traduzca en acuerdos, decisiones, acciones, etc., sobre su equipo, sobre sus



compañeros, sobre los clientes... Por ello su comportamiento será continuamente observado y tomado como referente de una buena o mala gestión.

El Coordinador de la reunión, en tanto que líder en el desarrollo de esa función, debe aportar visión (perspectiva de lo que se pretende conseguir con la reunión), dirección (indicando hacia dónde ir) y seguridad (desarrollando el buen entendimiento y la confianza de que se está cumpliendo con una finalidad).

Coordinar bien una reunión no implica revestirse de una autoridad superior ni actuar como un dictador. Los mejores Coordinadores son los que no hacen sentir demasiado el peso de su autoridad. Se suele decir que "el mejor conquistador no participa en la guerra". Este dicho resume una buena coordinación. Un buen Coordinador dirigirá el proceso de la reunión para alcanzar los objetivos previstos, pero no se hará notar en exceso en ella.

Sus funciones y responsabilidades antes, durante y después de la reunión son:

Antes de la reunión

- Tomar la decisión sobre la necesidad de la reunión.
- Identificar quiénes deben asistir a la reunión (importante decidir quiénes deben asistir a toda la reunión o a parte de ella).
- Diseñar y aprobar el orden del día.
- Dar instrucciones a su asistente, si lo tuviera, sobre la logística de la reunión (sala, medios audiovisuales, cafés, etc.) y redacción del acta.

Durante la reunión

- Llegar puntual y comenzar a la hora prevista.
- Realizar la apertura de la reunión.
- Dar paso a cada punto a tratar, abordando cada tema por separado y por orden. Se asegurará de dedicar el tiempo suficiente a cada tema para alcanzar los objetivos establecidos.



- Formentar la participación de los asistentes.
- Mantener las reuniones en línea y controladas, tratando de obtener la aportación de todos los asistentes, evitando que una o varias personas la monopolicen.
- Resumir brevemente lo acordado en cada tema, antes de pasar al siguiente. Ayudar a concretar las acciones a realizar, asegurando que se establecen responsables y plazos para cada una de ellas.
- Ayudar a los asistentes a utilizar métodos de decisión adecuados (votación, consenso, una persona decide o un grupo decide).
- Resumir y revisar lo que se ha comentado y acordado, antes de dar por finalizada la reunión.
- Si es necesaria una nueva reunión, establecer fecha y hora, aprovechando que los asistentes están presentes.
- Acabar la reunión en el tiempo previsto (véase más detalle en el apartado 3.2).

Después de la reunión

- Evaluar la reunión realizada, para identificar los puntos fuertes y los aspectos susceptibles de mejora.
- Revisar y dar el visto bueno al acta, si la ha redactado otra persona.
- Realizar un seguimiento de las acciones acordadas y, en caso necesario, prestar apoyo para su realización.

2.2 Secretario

Es la persona que redacta las actas (en ocasiones es el propio Coordinador de la reunión o uno de los asistentes; la primera opción no es aconsejable, ya que el Coordinador tiene otras responsabilidades importantes en la gestión de la reunión). Habitualmente el Secretario también da soporte en la logística de la reunión.



Sus funciones y responsabilidades antes, durante y después de la reunión son:

Antes de la reunión

- Organizar todos los aspectos logísticos de la reunión (búsqueda y reserva de sala, medios audiovisuales, refrigerios, etc.).
- Enviar la convocatoria de la reunión, de acuerdo con el orden del día diseñado por el Coordinador o persona que la convoca.
- Preparar y distribuir la documentación necesaria para la reunión (la del propio Coordinador y la que envíen los convocados).
- Controlar la confirmación de asistencia.
- Verificar (una media hora antes de la reunión) que todo está en orden y en especial que los equipos funcionan (ordenador, proyector, etc.). Cargar las presentaciones que se vayan a utilizar.

Durante la reunión

- Tomar notas para redactar el acta.

Después de la reunión

- Redactar el acta, en un plazo breve (ideal 2-3 días; máximo 7 días).
- Enviar el acta al Coordinador de la reunión, para su revisión y aprobación.
- Distribuir el acta, una vez aprobada, a los asistentes y a todas aquellas personas que deban estar informadas, de acuerdo con los criterios establecidos por el Coordinador.

2.3 Asistentes

Son las personas que asisten y participan en la reunión. Participar quiere decir algo más que hacerse escuchar. Significa intervenir plena y positivamente en la conversación del grupo, ayudar a que se expresen los demás, escuchar y reaccionar de manera asertiva.



Pudiera darse el caso de que en alguna reunión haya observadores, personas que asisten pero sin voz ni voto. Como es una figura que solamente aparece en casos puntuales, no la incluimos aquí.

Las funciones y responsabilidades de los Asistentes antes, durante y después de la reunión son:

Antes de la reunión

- Contactar con la persona que convoca la reunión en caso de que la convocatoria no esté clara (no se relacionan los temas a tratar, el lugar de la reunión, su duración, etc.). Contribuirá a crear una cultura de reuniones eficaces dentro de la organización.
- Confirmar su asistencia o no asistencia.
- Enviar al Coordinador su propuesta de temas adicionales a tratar, por ejemplo en temas varios, si fuera el caso.
- Enviar al Coordinador (o Secretario, según esté establecido) la documentación que fuera necesaria para la reunión, excepto que se establezca otro criterio. Cada vez más se tiende a evitar documentación en papel, a favor de la presentación a través de ordenador, tanto por respeto al medioambiente como por ahorro de costes.
- Preparar la reunión.

Durante la reunión

- Llegar puntual y con la reunión preparada.
- Aportar su contribución a cada tema, de manera sencilla, concreta y concisa, ajustándose a los puntos del orden del día.
- Mantener la atención.
- Escuchar con respeto y de manera asertiva las aportaciones de los demás asistentes.
- Contribuir a la toma de decisiones de una manera ágil.
- En el caso de tener que ausentarse provisionalmente, hacerlo de manera que interrumpa lo mínimo posible la reunión.



- Tomar nota de las acciones que le han sido asignadas (el acta tendrá la función de recordatorio, no suple la toma de notas, por parte de cada asistente, de los puntos que le afectan).

Después de la reunión

- Realizar las acciones asignadas, dentro del plazo previsto.
- En el caso de que no pueda realizar una acción, informar al Coordinador de la reunión, para que identifique alternativas y valore las consecuencias que la no realización de la acción pudiera tener en otras personas y áreas de la organización.
- Leer las actas y, en caso de identificación de algún error u omisión, ponerlo en conocimiento del Coordinador o de la persona que envía el acta, en su caso.

Fases a considerar en la gestión de reuniones

3.1 Preparación

Una vez que tenga claro que la reunión es el mejor medio para alcanzar los objetivos que pretende, ha de realizar una buena organización y gestión de la misma para asegurar la máxima efectividad. Diferenciamos tres fases: preparación, realización, evaluación y seguimiento.

Toda reunión se ha de preparar, para el buen desarrollo posterior de la misma. El tiempo dedicado a la preparación dependerá, básicamente, de la complejidad de la reunión. Una reunión eficaz puede suponer hasta un 80% de trabajo previo.

Dentro de la fase de preparación u organización de la reunión se deben de tener en cuenta los siguientes aspectos y requisitos:

3.1.1 Definir los objetivos de la reunión y los temas a tratar

Si quiere lograr que la reunión sea realmente eficaz, tanto usted, si la convoca y coordina, como los asistentes, que han de prepararla y realizar sus aportaciones, han de tener muy claro el tema central de la misma, qué asuntos se tratarán y el principal o principales objetivos que se pretenden lograr con la reunión. ¿Para qué convoca



la reunión?, ¿qué pretende conseguir? Las reuniones deben servir para ayudarnos a conseguir unos resultados; son un medio para inducir a la acción en las organizaciones.

Tener claro estos aspectos será determinante para poder reeditar la convocatoria de la reunión, facilitar a los convocados su preparación y gestionar posteriormente con éxito la misma.

Dentro de los temas a tratar incluya los temas que considere necesario abordar, teniendo en cuenta que la duración de la reunión no debe ser nunca excesiva (véase el apartado 3.1.4).

3.1.2 Decidir qué personas deben asistir

Como participantes, como observadores (sin intervención directa) o como invitados. Tenga en cuenta también que personas deben asistir solamente a una parte de la reunión, si es el caso, para tratar algún tema puntual o para realizar alguna aportación concreta (expertos en un tema, por ejemplo).

Evite en todo momento convocar de manera automática a personas porque “siempre vienen”, o “nunca se sabe si las podemos necesitar”. Les hará perder el tiempo y, en muchos casos, las desmotivará.

Es importante que no se olvide de ninguna persona relevante, porque aparte de perder sus aportaciones sobre el tema a tratar, puede contribuir a crear un mal clima interno en caso de que no convoque a una persona que tiene implicación directa en el tema o temas a tratar.

3.1.3 Decidir qué documentación se ha de aportar

Es importante que tenga claro qué documentación se ha de analizar en la reunión, para que cada asistente la pueda preparar y aportar al resto de asistentes (como ya se ha mencionado, la



tendencia es sustituir el papel por presentaciones u otro tipo de archivos informáticos).

Habitualmente esta documentación se relaciona en el orden del día, al lado de cada tema y responsable (ej.: informe cierre contable mes de junio; informe de satisfacción de clientes segundo trimestre, etc.), y se adjunta a la convocatoria.

3.1.4 Establecer la fecha, hora y duración de la reunión

a. Fecha y hora

Salvo urgencias imprevistas o casos muy excepcionales (ej.: la reunión la convoca el director general de la empresa o el presidente de la misma con urgencia, y nos hemos de adaptar a sus agendas, más ajustadas), no deberíamos convocar una reunión sin consensuar una fecha con los asistentes, o al menos realizar un sondeo previo sobre su disponibilidad. Contribuiremos con ello a establecer una cultura de respeto al tiempo y a las personas. Exceptuamos en este apartado, por su casuística variada, otro tipo de reuniones, tales como las de Consejos de Administración, Juntas de Accionistas, Comunidades de Vecinos, reuniones empresariales de intercambio de experiencias, etc.

Si no fuera posible contactar con todas las personas que deberían asistir a la reunión, realice un sondeo de fechas y horarios, al menos entre las personas que de manera imprescindible deben asistir a la misma.

Si se trata de reuniones periódicas, siempre que sea posible establezca un calendario para todo el año. De esta manera facilitará a todos los asistentes la gestión de sus agendas. Si no fuera posible planificar todo el año, antes de finalizar cada reunión, y como último punto de la misma, determine la fecha, lugar y hora de la siguiente reunión.



Respecto al horario, evite las reuniones durante la hora del almuerzo (por sus peculiaridades tratamos este punto en el apartado 4.1.3) y no las convoque nunca a última hora de la jornada laboral, excepto que con seguridad acaben dentro del horario laboral de todos los asistentes.

En ocasiones se recomienda que las reuniones se realicen a última hora de la mañana o de la tarde, porque así los asistentes tendrán prisa por irse y abreviarán sus intervenciones. Nuestro criterio es promover las reuniones productivas y bien gestionadas, y por lo tanto no creemos necesario utilizar esta política de horarios. Si bien los asistentes tenderán a abreviar y concretar sus intervenciones, son, en general, franjas horarias en las que estarán más cansados. Pero es una alternativa que ha de valorar en función de la cultura de la organización, el tipo de tema o temas a tratar, la duración prevista, la dificultad de mantener la reunión en otro horario, etc.

b. Duración

Además del día y hora de inicio de la reunión, debe prever también su duración, que comunicará a los asistentes en la convocatoria u orden del día. De esta manera facilitará a cada persona la gestión de su agenda. El Coordinador de la reunión tendrá un papel fundamental en la gestión de la misma para cumplir los objetivos establecidos y tratar todos los temas dentro del horario previsto.

La duración prevista de la reunión dependerá básicamente de:

- Número de temas a tratar.
- Complejidad de cada tema.
- Eficacia con la que se trate cada tema.
- Número de asistentes.

Como criterio general proponemos un máximo de 90 minutos para una reunión de gestión, siendo recomendables 45 minutos o una hora para la mayoría de las reuniones internas



de coordinación y toma de decisiones. Esto se debe a fundamentos biológicos: las personas alcanzamos un máximo de *performance*, de atención y rendimiento, cada 90 minutos, y por ello a los 45 minutos la probabilidad de alcanzar un valle de atención y rendimiento es alta.

Estos fundamentos biológicos deberían ser tenidos en cuenta tanto a la hora de establecer la duración de la reunión, como a la hora de diseñar el orden del día de la misma. Es conveniente que el Coordinador centre al inicio de la reunión el máximo de atención sobre los temas que se van a tratar durante la misma (apertura, revisión de temas pendientes, tratamiento de los temas más importantes y complejos).

Si una reunión ha de durar más de dos horas, conviene programar una pequeña pausa, o pequeñas pausas, cada 45 minutos o una hora como máximo.

3.1.5 Determinar el lugar de la reunión

Este libro está enfocado hacia las reuniones de trabajo. Una reunión de trabajo se ha de realizar en un lugar adecuado para trabajar. Sin embargo, somos conscientes de que la escasez de espacio con la que habitualmente nos encontramos determina que no siempre se pueden elegir lugares que cumplan todos los requisitos aconsejables.

La sala debería cumplir los requisitos siguientes:

- **Accesibilidad:** que sea de fácil acceso, sobre todo si la sala está fuera de las instalaciones de la organización. Tenga en cuenta las alternativas de transporte público y privado, siempre que sea posible.
- **Factores de distracción:** evite, siempre que sea posible, salas en las que haya factores que puedan distraer a los asistentes, tales como aire acondicionado ruidoso, tráfico, obras en las cercanías, etc.



- **Iluminación:** que tenga buena iluminación para trabajar. Si dispone de iluminación natural que complemente la iluminación artificial, asegúrese de que no haya luz excesiva que moleste (rayos de sol) o que los asistentes se distraigan viendo el paisaje. Haga uso de las cortinas o estores de los que disponga la sala.
- **Temperatura y ventilación:** si la sala dispone de ventilación, abra las ventanas unos minutos antes para ventilarla. La temperatura debe ser la adecuada, ni mucho calor ni mucho frío. Una sala caldeada o con falta de oxígeno facilitará que las personas se adormilen. Es conveniente que haga un poco de fresco (no frío) en la habitación, para que los participantes se mantengan despiertos y en alerta.
- **Espacio y mobiliario:** la sala debería contar con suficiente espacio para que las personas se sientan cómodas para trabajar. Recomendamos que haya una mesa preferentemente rectangular, con espacio suficiente para que las personas puedan tomar notas. Este tipo de mesa facilita además diferenciar claramente la presidencia de la reunión, que habitualmente en reuniones de trabajo coincidirá con la persona que la coordina. En cuanto a sillas o sillones, conviene que sean cómodos para trabajar. En reuniones largas o complejas es conveniente que la sala disponga de teléfono, por si surgiera algún imprevisto que pudiera requerir ayuda externa.
- **Medios audiovisuales:** según se requieran. Con independencia de que se necesite o no ordenador y proyector, es recomendable tener a mano una pizarra o un rotafolios, para realizar anotaciones en caso necesario.
- **Refrigerio:** a la hora de evaluar las características de la sala debe tener en cuenta si ofrece un café o refrigerio, para contar con espacio disponible. El agua siempre estará encima de la mesa. El café, refrescos y, en general, el refrigerio que se ofrezca, mejor en una mesa aparte.

Con estos criterios estamos indicando que las reuniones de trabajo se realizan en salas de trabajo, y no en restaurantes,



cafeterías, etc. Puede haber sin duda excepciones necesarias, que no podemos por espacio tratar aquí, pero serán excepciones. Tampoco es recomendable organizar reuniones en los despachos, ya que con una elevada probabilidad estarán sujetas a interrupciones.

Recordamos, a modo de ejemplo, una reunión de trabajo convocada por el presidente de una organización para las 7 de la tarde de un jueves en una sidrería denominada “Casa Manolo”. Es evidente que el lugar ni el horario eran adecuados para mantener una reunión de trabajo, y la reunión se convirtió más en una terapia de grupo que en un foro para tomar decisiones sobre los temas agendados, que por otra parte eran importantes y urgentes.

3.1.6 Preparar la sala

La sala de reuniones debe dar una impresión profesional, con aspecto ordenado y todos los medios necesarios correctamente dispuestos. Si presentase un aspecto de bar o cafetería, el mensaje que se transmitiría a los asistentes no facilitaría precisamente el buen desarrollo de la reunión.

En muchas organizaciones hay un departamento de servicios generales o mantenimiento que se ocupa de la logística: sillas, ordenador, cañón, etc. Pero además de estos medios, alguna persona debe asegurarse de que en la sala está todo el material necesario:

- **Agua:** recomendable siempre, excepto que la reunión sea breve. Estará encima de la mesa, en botellas individuales o en recipientes en número suficiente que permita servirse fácilmente, de modo que no se produzcan interrupciones durante la reunión. En reuniones importantes cuide la imagen, poniendo vasos de cristal si es posible. En la mesa es recomendable disponer también de unos pequeños recipientes con caramelos.



- **Café:** recomendable en reuniones que necesariamente han de ser largas. Recomendamos disponer café y, si es posible, otras bebidas (zumos, refrescos, té o infusiones), pero siempre teniendo en cuenta la experiencia anterior de consumo. Es un despilfarro de dinero y da mala imagen ofrecer un refrigerio que quede sin consumir. Estos refrigerios se colocarán en una mesa auxiliar, separada de la mesa de reuniones.
- **Papel y bolígrafos:** depende del perfil de los asistentes. Si se trata de personas externas a la organización conviene poner estos materiales a su disposición, en cada lugar asignado en la mesa (de esta forma además hacemos publicidad de la organización, si el material es publicitario). Si se trata de personas internas habitualmente llevarán sus cuadernos o blocs, pero aún así, tenga siempre presente la posibilidad de que alguien le solicite material.
- **Documentación:** aunque hay una tendencia a evitar fotocopiar documentación para los asistentes, en beneficio de las presentaciones en PowerPoint (por respeto al medioambiente y por ahorro de costes), en el caso en que se requiera entregar documentación la ha de tener fácilmente accesible en la sala, para poder distribuirla al inicio de la reunión, o bien tenerla ya dispuesta sobre la mesa, en el lugar asignado a cada asistente.
- **Identificadores de mesa:** necesarios para reuniones en las que los asistentes no se conocen entre sí. Recuerde imprimir los nombres en letra de tamaño grande y por ambas caras, interior y posterior, para que tanto las personas que están enfrente como las que están al lado de cada asistente puedan saber cómo se llama. Habitualmente se comete el error de imprimirlos solamente por la cara externa, de manera que sólo las personas que están sentadas enfrente pueden ver el nombre. Si no puede imprimir los identificadores previamente, disponga en la sala de varios rotuladores de trazo grueso y hojas de papel para que cada asistente escriba su nombre. Doble el papel por la mitad y hágale otra doblez más pequeña en la parte inferior, que servirá de base. De esta manera los



identificadores se mantendrán en pie sin necesidad de utilizar un soporte específico.

- **Funcionamiento de los equipos:** alguien cercano al Coordinador de la reunión (él mismo, su asistente u otra persona en quien delegue) debe comprobar una media hora o veinte minutos antes del inicio de la reunión que la sala está correcta y que los equipos (ordenador, proyector, vídeo...) funcionan. En muchas ocasiones se comete el error de probarlos a última hora, lo que impide encontrar una alternativa o reparar la avería antes de que se inicie la reunión, si los equipos no funcionan correctamente.

3.1.7 Preparar y enviar la convocatoria de la reunión

a. Preparación

El diseño del orden del día, convocatoria o agenda, corresponde a la persona responsable de convocar la reunión y que habitualmente coincide con el Coordinador (véase el apartado 3.1.1).

Es conveniente que el orden del día incluya, al inicio de la reunión, los temas más importantes, que requieran más atención, después de revisar los aspectos de tipo administrativo (ej.: revisión del acta de la reunión anterior) y los asuntos pendientes (seguimiento de temas pendientes), para aprovechar que las personas están más atentas.

Si en la reunión está previsto tratar diversos temas y hay personas que solamente es necesario que estén para abordar uno en concreto, especifíquelo claramente en el orden del día e intente que estas personas puedan participar al inicio de la reunión. De esta manera facilitará una mejor gestión del tiempo de sus intervenciones y de la duración total de la reunión.

Por la importancia que tiene la convocatoria de la reunión, le dedicamos un capítulo específico (véase el Capítulo 5).



b. Envío

El envío de la convocatoria de la reunión se ha de realizar con la mayor antelación posible. Es difícil establecer un referente de tiempo, porque depende de la complejidad del entorno, y también de la normativa que, en su caso, fuera aplicable, pero en general no se debería enviar la convocatoria de una reunión con menos de quince días de antelación a su fecha de realización.

Si por alguna razón prevé que se demorará en enviar el orden del día de la reunión, al menos comunique a los convocados con suficiente antelación el día, hora, lugar y duración de la reunión, para que reserven la fecha y hora en sus agendas, y más adelante, en cuanto tenga el orden del día, envíeselo.

c. Recordatorio

¿Es conveniente enviar un recordatorio de la convocatoria? Nuestra recomendación es que no, excepto en el caso de una reunión muy importante que haya sido convocada con mucha antelación.

Las personas han de asumir sus responsabilidades, entre ellas gestionar adecuadamente sus agendas. Si usted envía recordatorios de manera habitual las personas se acostumbran a que usted siempre les recuerde las reuniones. Incluso pudiera ocurrir que las dejaran de anotar o, si alguna vez no envía el recordatorio, pensar que la reunión se ha cancelado.

3.2 Realización

La gestión durante la reunión es esencial para el éxito de la misma. Los asistentes son individuos y se comportan como miembros de un grupo, pero además el grupo como tal presenta un comportamiento propio y regido por los principios de la dinámica de un grupo, de ahí la complejidad de una gestión eficaz de la reunión.



Una figura clave es el Coordinador de la reunión, que en muchos casos coincidirá con la persona que la convoca.

Durante la reunión se han de tener en cuenta las funciones y responsabilidades relacionadas en el apartado 2.1.1, de las cuales destacamos y desarrollamos a continuación las más relevantes:

3.2.1 Inicio de la reunión

La reunión ha de comenzar puntual, a su hora. Si no es así, está perdido. Se vicia el sistema y no logrará nunca comenzar a la hora prevista.

Si considera que no puede comenzar porque faltan la mayoría de asistentes, deje como máximo un margen de 5 minutos. Si se trata de reuniones periódicas trate el tema de la puntualidad al iniciar la reunión. Deje claro que se ha de respetar el tiempo, por respeto a todos. Es imprescindible que usted llegue puntual, para dar ejemplo.

Un problema habitual en las organizaciones es la impuntualidad a la hora de comenzar y acabar las reuniones, aparte de la baja productividad que suelen tener las mismas. Cambiar los hábitos es cuestión de voluntad y si queremos que tengan un alcance amplio, el cambio debe comenzar por la alta dirección.

Para fomentar la puntualidad, establecemos las siguientes recomendaciones:

- **Comience puntual, aún cuando no hayan llegado todos los asistentes.** A la tercera o cuarta reunión que convoque ya tendrán claro que usted respeta el tiempo y que si llegan tarde quedarán en evidencia. En el caso de que no hayan llegado los asistentes y se trate de la primera reunión que usted convoca, se realiza en un lugar de difícil acceso, o concurre alguna otra circunstancia que usted sospeche que haya podido ocasionar el retraso, llame a los asistentes que aún no hayan llegado para recordarles la reunión (cuando unas pocas personas son impuntuales lo podemos atribuir a una causa individual, pero



cuando la impuntualidad es general hemos de preguntarnos si hay alguna causa común: no han recibido correctamente la información, no hay fácil aparcamiento en el lugar, o simplemente es un problema cultural de la empresa). Pero no los vuelva a llamar en ninguna otra ocasión. No vicie el sistema.

- **Cierre la puerta, una vez iniciada la reunión.** Si la deja abierta, hay riesgo de que entren ruidos o haya interrupciones. Cerrando la puerta está indicando que en la sala se está realmente trabajando y que la reunión ha comenzado. A los que llegan tarde les está transmitiendo ese mensaje y al menos han de llamar a la puerta. Con la puerta cerrada se les dificulta entrar de manera inadvertida.
- **No vuelva a tratar asuntos que se hayan perdido las personas que llegaron tarde.** Si lo hiciera estaría fomentando usted mismo malos hábitos (quien llega tarde no tendría ningún tipo de castigo o desventaja) y además penalizaría a los que han llegado puntuales, ya que les haría perder tiempo escuchando nuevamente los temas ya comentados. Esta norma es general y la realidad suele ser más compleja. Si, por ejemplo, el director financiero ha de asistir a la reunión y usted sabe que tiene otro compromiso importante justo antes de la reunión y le ha avisado que llegaría 15 minutos tarde, cuando entre por la puerta le puede dar unas breves indicaciones sobre qué punto de la reunión están tratando:

Ejemplo

Buenas tardes, Pedro. Aquí tienes tu asiento. Estábamos tratando el punto 2 de la reunión, sobre reubicación del Departamento de Logística, y estábamos ahora analizando las posibilidades existentes en el nuevo edificio.

Estas excepciones se harán solamente cuando sea necesario.



- **Haga que la última persona que llegue se encargue de redactar y distribuir el acta de la reunión.** Es el mejor incentivo para que todos lleguen puntuales, porque quien deba redactar el acta evidentemente se ha perdido una parte de la reunión, y esta información la ha de solicitar a otros compañeros. Por ello es muy eficaz. Sin embargo asegúrese, si utiliza este método, que la persona tiene capacidad para redactar el acta y que toma notas.
- **Si el retraso es un problema habitual para algunas personas, hable con ellas** para ver cuál es la causa. Puede que el horario de la reunión no sea adecuado para estas personas y no lo ha tenido en cuenta.
- **Establezca una donación simbólica (un euro, por ejemplo) por cada minuto que llegue tarde la persona,** y destine la recaudación a una ONG. Al cabo del año seguro que ha recaudado mucho dinero, al tiempo que las personas tenderán a llegar más puntuales.
- **En ocasiones se recomienda establecer las reuniones a horas extrañas,** como por ejemplo a las 09:50, para forzar que las personas presten atención a la hora. Sin embargo no creemos conveniente esta medida para tomar en serio el tiempo. Las personas han de asumir su responsabilidad.

Le aseguramos que si usted es quien convoca la reunión y la coordina y es el primer comprometido con la puntualidad, al cabo de tres o cuatro reuniones todos sabrán que se toma en serio el tiempo, y no llegarán tarde. Y si además usted es el director general o un alto directivo, la repercusión de esta actuación será muy grande en toda la organización.

3.2.2 Apertura de la reunión

La reunión se inicia con la apertura de la misma, que siempre la ha de realizar el Coordinador.



En la apertura, el Coordinador:

- Da los buenos días/buenas tardes.
- Confirma que están presentes quiénes deben estar. Identifica quién falta y menciona las excusas que ha recibido de personas que no pueden asistir o que se incorporarán a la reunión más tarde.
- Revisa el orden del día, los objetivos y la duración de la reunión, a modo de recordatorio, para asegurarse de que todos los asistentes tienen presente esta información.
- Presenta, o hace que se presenten, brevemente los asistentes cuando no se conocen entre sí.
- Se asegura que alguna persona (o él mismo) toma nota de lo comentado en la reunión. Esta función estará asignada antes de comenzar la reunión.
- Recuerda las normas a aplicar durante la reunión (métodos de decisión, logística, etc.) en el caso de que no se trate de una reunión habitual, y por lo tanto alguien las pueda desconocer.
 - ▶ Debe formar parte de la cultura de la organización que los teléfonos móviles estén desconectados o en modo silencio, y que solamente se puedan atender llamadas urgentes, siempre de manera que se interrumpa lo menos posible a los demás.
 - ▶ Si se ha dispuesto café o un refrigerio, el Coordinador indicará en qué momento está previsto tomarlo. Idealmente es al inicio de la reunión, para que no haya idas y venidas continuadas que la interrumpan, o bien durante la pausa, si está prevista.

Cuando se trata de una **reunión de un equipo de proyecto**, el Coordinador debe aprovechar la reunión para motivar a los miembros del equipo. En la apertura debe:

- Identificar el propósito o finalidad del equipo.
- Llamar la atención sobre cualquier cambio que haya acontecido desde la última reunión.



- Recordar al equipo su identidad.
- Elogiar al equipo o a miembros del mismo por los logros alcanzados desde la última reunión.
- Explicar las nuevas dificultades y reafirmar la determinación de alcanzar los objetivos del proyecto.

3.2.3 Tratamiento de los temas

El Coordinador es el encargado de dar paso a cada punto de la agenda de la reunión, siguiendo el orden establecido en la convocatoria. Si por algún motivo ha de cambiar el orden previsto (por ejemplo cuando uno de los asistentes que debe participar en el tratamiento del último punto se ha de ausentar antes de la hora prevista para tratarlo), el Coordinador informará de este cambio a los asistentes y se asegurará que no hay inconveniente en realizarlo.

Ya hemos comentado que recomendamos planificar en primer lugar los aspectos de tipo más administrativo y breves, que servirán de calentamiento para centrarse en la reunión (ej.: aprobación del acta anterior), e inmediatamente a continuación los asuntos que requieran mayor atención, como por ejemplo los que sean más importantes y complejos.

El Coordinador debe:

- Dar paso a cada tema a tratar, por separado y por orden.
 - ▶ Realice una pequeña introducción del tema correspondiente, centrándose principalmente en su alcance y finalidad. Posteriormente dé la palabra a la persona encargada de su exposición (si la hay) y a los asistentes.
 - ▶ Identifique y advierta cuándo la exposición o el debate ha llegado a un punto en el que ya se ha aportado información suficiente y no aporta valor adicional continuar tratándolo. Llegado ese punto, cierre el tema con un breve resumen de lo comentado o acordado. Repita el proceso para cada uno de los temas restantes.



REUNIONES PRODUCTIVAS

- ▶ Identifique cuándo no hay información suficiente sobre un tema para tomar una decisión, haciéndose responsable de obtener y facilitar la información necesaria y posponer la discusión para otro día.
- ▶ No de paso a un nuevo asunto del orden del día sin haber dejado resuelto el anterior.
- Procurar que todos los asistentes realicen aportaciones.
 - ▶ Facilite que los asistentes participen en la reunión, con aportaciones concretas y concisas, controlando el tiempo para impedir distracciones y divagaciones.
 - ▶ Observe qué asistentes no participan y abra espacios para que tengan ocasión de contribuir, incitándoles a que intervengan si tienen alguna aportación que realizar. Como hemos comentado en la Introducción, una reunión es un grupo de personas que piensan juntas para alcanzar un fin común. Pero pensar juntos no quiere decir pensar lo mismo. Se reúne a diversas personas precisamente porque tienen diferentes opiniones, experiencias y conocimientos. Como Coordinador debe fomentar y canalizar sus aportaciones, de manera que todos contribuyan. Su función es, en gran medida, gestionar el talento y la opinión de los asistentes sobre los temas a tratar.
 - ▶ Si observa que la discusión deriva hacia otros temas, reitere el asunto que se está tratando y redirija a los participantes al mismo. Mantenga el orden y la disciplina.
 - ▶ Diferencie entre las aportaciones constructivas y las críticas.
- Mantener las reuniones en línea y controladas, evitando que una o varias personas monopolicen la reunión.
 - ▶ Actúe con cortesía pero con firmeza (véase más detalle en el Capítulo 4).
- Intervenir en caso de conflicto, para gestionarlo.
 - ▶ Debe mantener la calma, no se deje arrastrar por las emociones. Solucione el conflicto sobre el tema allí mismo,



cuando sea posible; en caso contrario posponga su solución a un momento posterior a la reunión.

- ▶ Mantenga las formas también al acabar la reunión. Como Coordinador su comportamiento será observado, y será una referencia para el resto de asistentes. Si durante la reunión ha surgido un conflicto, hasta que todos se hayan ido mantenga una situación neutra o intente limar asperezas. Potencie, con su actuación, un clima favorable al entendimiento y a las buenas relaciones.
- Identificar cuándo es necesario tomar una decisión o acuerdo y seleccionar y exponer el método más adecuado para tomarlo:
 - ▶ Hay varios métodos de decisión: tomar la decisión por sí mismo, delegarla en una persona, delegarla en un pequeño grupo, establecer una votación y decidir por mayoría, o bien establecer la decisión por consenso.
 - ▶ Como Coordinador debe decidir cuál es el método más adecuado para cada caso en función del alcance y las implicaciones de la decisión a tomar. Tenga en cuenta que no todas las decisiones se deberían establecer por consumo.

Estas funciones, sobre todo las relacionadas con la gestión del tiempo, son las más difíciles de ejercer con eficacia, pero a la vez son las más importantes y determinantes, sin duda, de la buena conducción de la reunión y de su éxito final. De una manera coloquial decimos habitualmente que el Coordinador “ha de saber cortar a una persona cuando sea necesario, sin que se note”.

Es evidente que unas personas tienen una mayor habilidad innata para realizar este trabajo que otras, pero le aseguramos que esta destreza se puede adquirir y se potencia con la práctica. Solamente ha de tener una orientación hacia la mejora continua y unos criterios claros a seguir.

Pero el buen desarrollo y la efectividad de una reunión no dependen solamente del Coordinador, sino también del comportamiento



y aportaciones de los asistentes. Si usted participa en las reuniones como asistente, debe tener en cuenta:

- Confirmar siempre la asistencia o excusar su participación.
 - ▶ La confirmación o excusa la ha de enviar siempre, en un plazo breve de tiempo y únicamente a la persona que envía la convocatoria de la reunión, quien llevará el control de asistencia. Por ello, cuando la convocatoria la reciba por e-mail no seleccione nunca la opción “responder a todos”, ya que saturará innecesariamente el correo electrónico de todos los convocados y les hará perder tiempo abriendo y leyendo los e-mails.
- Preparar siempre la reunión.
 - ▶ Los temas no se improvisan. Una vez reciba la agenda prepare adecuadamente los temas que le corresponden.
 - ▶ Una preparación inadecuada se traduce directamente en ineficacia de la reunión. Las discusiones se eternizan y las decisiones o no se podrán tomar o serán de escasa calidad, al tiempo que la duración de la reunión se alargará.
- Llegar puntual.
 - ▶ Si por algún asunto urgente e importante prevé llegar un poco tarde, informe siempre al Coordinador.
- Ir a la reunión con una actitud positiva y asertiva.
 - ▶ No tenga prejuicios, abra su mente para escuchar a los demás. Contribuirá a hacer productiva la reunión y le facilitará al Coordinador su trabajo.
- Mantener la atención.
 - ▶ Nunca se dedique a hacer dibujos, jugar con su móvil o trabajar en otro tema mientras se desarrolla la reunión. Si lo hace puede contribuir a desviar la atención del Coordinador y del resto de asistentes, y esta actitud y comportamiento no hablarán nada bien de usted.



- Mantener el móvil apagado o en modo silencio.
 - ▶ Si está esperando una llamada muy importante que no pueda esperar, configure su móvil en modo silencio o reunión y cuando reciba la llamada salga de la sala sin hacer ruido.
 - ▶ Nunca atienda una llamada en la sala de reuniones.

Durante la gestión de la reunión el Coordinador puede identificar que hay algún tema nuevo que es importante y urgente tratar o un tema que requiera mayor tratamiento del previsto inicialmente (porque no se disponía de toda la información, porque apareció un tema colateral que es determinante, etc.). En estos casos el Coordinador debe:

- Evaluar si el tema, en todo su alcance, se puede tratar en la reunión, o si, por falta de información, o por necesidad de que estén presentes otras personas, se ha de tratar otro día.
- Si el tema se puede tratar en la misma reunión, evaluar cuánto tiempo adicional prevé que se requeriría para abordarlo. O bien qué tema de la agenda se puede posponer para otro día.
- Informar a los asistentes del nuevo tema o de la perspectiva o alcance que cobró uno de los previstos en el orden del día, así como de las alternativas para abordarlo: nueva reunión, alargar el tiempo previsto de reunión, posponer otro tema de la agenda. La decisión, en especial si propone alargar la duración de la reunión, será tomada entre todos. El Coordinador nunca debería decidir alargar la reunión a iniciativa propia, sin consultar a los asistentes. Puede haber personas que tengan compromisos adquiridos para el tiempo inmediatamente posterior a la reunión y que sean importantes.

En el Capítulo 5 profundizamos en algunas casuísticas que se pueden dar durante las reuniones y que es importante saber gestionarlas.



3.2.4 Establecimiento de acciones

Forma parte del punto anterior, pero por su importancia le dedicamos un epígrafe específico.

A las reuniones se va con los temas preparados. La finalidad de la reunión de trabajo será, en la mayoría de los casos, compartir información y tomar decisiones. Por ello es habitual que en la reunión se tomen varias decisiones sobre acciones a realizar. Para cada una de ellas se debe establecer el responsable o responsables y plazo de implantación (fecha límite). Esta función la debe realizar el Coordinador.

Si usted coordina la reunión tenga en cuenta lo siguiente:

- El Coordinador ha de ser facilitador, no dictador. Si usted establece un clima de profesionalidad, en el que se respeta el tiempo, las aportaciones de cada persona, etc., cada asistente tenderá a asumir su responsabilidad en las acciones que le competan, sin necesidad de que se sienta perseguido.
- Aún así, el Coordinador ha de velar porque se identifiquen las acciones a realizar, se definan de manera concreta, y sobre todo un aspecto muy importante: se establezca, para cada una de ellas, el responsable de implantación y el plazo. Si no, las acciones no servirán de mucho. O bien se olvidan, o bien tenderán a perpetuarse en el tiempo, y es evidente que sin plazos y responsables se dificulta el seguimiento de las mismas.
- Establecer responsabilidades no presenta mayor dificultad, pero establecer los plazos sí, en particular si dentro de la organización no hay cultura de ello. Y además usted no debería imponer los plazos, sino facilitar una cultura participativa, de asunción de responsabilidades por parte de cada persona. Para ello:
 - ▶ Hágase un planteamiento mental de para cuándo debería estar acabada esa acción, teniendo en cuenta todas las áreas y acciones implicadas.
 - ▶ Pregunte a la persona encargada de la acción para cuándo la puede tener.



- ▶ Si la fecha le encaja dentro del plazo que usted ha calculado, dé su conformidad. En otro caso manifieste a la persona que debería estar en un plazo inferior (antes del día X), infórmela del porqué (para que entienda las implicaciones) y con ese nuevo contexto pídale una nueva fecha. Se trata, sencillamente de una negociación. No imponga las fechas sin evaluar primero la disponibilidad de la persona.

El acta resumirá las acciones acordadas, indicando siempre el responsable de su realización y el plazo establecido. En el Capítulo 5 encontrará los criterios a tener en cuenta para la elaboración de las actas, así como modelos de actas, entre ellas uno diseñado específicamente para reuniones periódicas y que es, asimismo, una herramienta útil para el seguimiento de las acciones.

3.2.5 Resumen de la reunión

El Coordinador ha de resumir de manera muy breve y concisa lo que se ha comentado y acordado durante la reunión, antes de darla por finalizada. Este resumen es clave, tanto para recordar a los asistentes los puntos principales como para identificar y clarificar aquellos aspectos que no hayan quedado claros (concreción de las acciones, fechas o plazos de implantación, etc.).

No es una tarea sencilla, porque si las notas para el acta las ha tomado otra persona se las ha de pasar, o bien esta misma persona puede hacer el resumen. Si las notas las ha tomado el propio Coordinador, ha de ser capaz de hacer una síntesis en un plazo breve de tiempo.

3.2.6 Establecimiento de fecha para la reunión siguiente

Si el Coordinador identifica que es necesaria una nueva reunión, es conveniente establecer la fecha antes de dar por finalizada la reunión. De esta manera ahorrará mucho trabajo, además de facilitar a los asistentes la gestión de su agenda, al poder anotar ya la fecha.



Es habitual que las personas lleven su agenda, pero en caso de que hubiera una o dos personas que no la llevara, establezca un par de fechas como provisionales, indique a todos que hagan una pre-reserva de esos días, y queda únicamente pendiente de que esas personas confirmen su disponibilidad. Posteriormente usted enviará un e-mail a todos con la confirmación de la fecha definitiva. Se ahorrará mucho trabajo usted mismo y se lo ahorrará a todos.

Respecto al horario, si sabe que hay problema de espacio, confirme únicamente grandes tramos (mañana, tarde) y en cuanto pueda reserve la sala y envíe un e-mail de confirmación del horario definitivo.

3.3 Evaluación y seguimiento

3.3.1 Evaluación

Después de la reunión, a ser posible de manera inmediata, el Coordinador debe evaluar la reunión realizada, aunque sea mentalmente, para identificar los puntos fuertes y los aspectos que son susceptibles de mejora.

Si el Coordinador tiene una orientación a la mejora continua (y la debería tener), es frecuente que pueda identificar aspectos a mejorar: por ejemplo, el ordenador no estaba instalado a su hora, cuatro personas llegaron tarde, el café estaba frío, dos asistentes no llevaban preparados los temas, hubo una discusión que no supo gestionar bien, la reunión acabó 20 minutos más tarde de lo previsto, etc.

El Coordinador puede tomar nota de estos puntos en un formato diseñado para ello o en la propia libreta de toma de notas, o mentalmente, pero debe hacer el ejercicio de reflexión y, lo que compete a otras personas, ponerlo en su conocimiento.



3.3.2 Seguimiento

Es imprescindible que realice un seguimiento de las acciones acordadas, para evitar encontrarse en la próxima reunión con sorpresas de que están aún pendientes y que ello resulte en una reunión improductiva.

Esta labor la puede realizar el propio Coordinador o delegarla en otra persona. No quiere decir que deba llamar a cada persona para ver cómo va el avance de las acciones que le han sido asignadas. Se ha de lograr una cultura de trabajo en la que cada persona asuma su responsabilidad y que sea ella quien informe al Coordinador cuando tiene algún problema para realizar las tareas asignadas.

Si esta manera de trabajar no es la que existe en su organización contribuya a establecerla. Deje claro en la reunión, con amabilidad pero con firmeza, cómo debe ser el funcionamiento, especificando que da por hecho que las acciones se realizarán dentro de los plazos acordados (recuerde que han sido “acordados” entre usted y la persona responsable de la acción, no impuestos) y que si hubiera algún imprevisto que lo impida lo han de poner en su conocimiento, para evaluar la situación y buscar alternativas, en caso necesario.

Es evidente que le costará algún tiempo que funcione bien. No decaiga. En la próxima reunión sea firme con este criterio. La persona que no ha preparado su tema deberá quedar en evidencia, pero evitando que se sienta lesionada en el ámbito personal.

En el apartado 5.2.3 presentamos un modelo de acta que hemos diseñado como una herramienta muy útil para el seguimiento de las reuniones, sobre todo si son periódicas.

Qué hacer si...

4.1 Usted es Coordinador y...

Recogemos en este apartado algunas de las casuísticas que se pueden dar en las reuniones, y que conviene que el Coordinador sepa gestionarlas.

4.1.1 Los asistentes no llevan preparada la reunión

No les deje divagar sobre el tema. Evidencie que no han preparado la reunión y pase a otro punto si el anterior no se puede tratar sin sus aportaciones. Actuando así contribuirá a que todos entiendan que a la reunión se llevan los temas preparados, y a crear con ello una cultura de trabajo adecuada.

Las reuniones son para trabajar, lo que no quiere decir que sean para sufrir. La reunión será una experiencia positiva si está bien gestionada y los asistentes han preparado los temas a tratar.

4.1.2 Una persona monopoliza o boicotea la reunión

Córtela, no permita el boicot. Evidentemente usted no puede caer en un enfrentamiento, por ello ha de buscar alternativas



que le permitan controlar la situación sin que su actuación como Coordinador sea mal vista. Diferenciaremos dos situaciones:

a. La persona interviene en público, interrumpiendo en numerosas ocasiones.

Usted establece los turnos de palabra, déjelo claro con sus actuaciones.

Ejemplo

Un momento, Luis, había pedido la palabra Ana, después va Marta y después hablarás tú.

Si para ese mismo tema ya hizo sus aportaciones y son reiterativas, déjeselo claro:

Ejemplo

Luis, si te parece, dado que tu postura ya quedó clara anteriormente y vamos justos de tiempo, escuchamos a Marta y a Juan, que aún no han hecho sus aportaciones, y cerramos este asunto. Después de la reunión si queréis continuáis hablando del tema; reconozco que tiene muchas perspectivas y es un asunto apasionante.

b. La persona habla continuamente en voz baja con sus compañeros de mesa.

Este comportamiento es una falta de respeto, es molesto y puede hacer perder el hilo de la reunión. La persona que boicotea es la que ha de quedar en evidencia delante de todos sus compañeros de reunión. Puede seguir varias estrategias:

- ▶ **Quédese callado, no continúe la reunión:** habitualmente esta persona tardará unos segundos en darse cuenta de



que todos la están mirando e inmediatamente reaccionará reincorporándose a la reunión.

- ▶ **Hágale una pregunta:** “Luis, ¿hay algún aspecto que no ha quedado claro?”. Su reacción será reincorporarse a la reunión. En el caso que le diga que sí, que no ha entendido algún aspecto, su papel como Coordinador es sencillo: clarifíquesele brevemente.
- ▶ **Si usted está de pie, exponiendo, sitúese delante de esa persona y quédese callado,** mientras ella continúa hablando con su compañero de al lado. Como en el primer caso, habitualmente esta persona tardará unos segundos en darse cuenta de que todos la están mirando e inmediatamente reaccionará reincorporándose a la reunión.

4.1.3 No encuentra horario para organizar una reunión y la única posibilidad es mantenerla durante la hora de comer

Siempre que sea posible evite convocar reuniones de trabajo durante la hora de comer, pero en determinadas épocas del año, o si la reunión es urgente, la carga de trabajo hace difícil encontrar otra hora que les vaya bien a todos los convocados, sobre todo si son varios. Descartamos de este apartado las comidas de trabajo, que tienen otra finalidad, alcance y tratamiento.

Si ha de convocar la reunión a la hora de comer, ha de prever:

- Ofrecer un *catering*, que consistirá en una comida ligera, pero suficiente. Siempre que sea posible seleccione productos saludables (ej.: pequeños bocadillos en vez de *sandwiches* con pan de molde, fruta en vez de dulces, agua, zumos, etc. El alcohol no es recomendable) y sobre todo indague, con tacto, si algún asistente tiene intolerancia o alergia a algún alimento (leche, huevo, gluten, azúcar...). Da una imagen muy negativa y de falta de respeto que una persona deba



trabajar durante la hora de la comida y se vea obligada a quedarse sin comer porque no hay en el surtido algún alimento que pueda tomar.

- La sala, por lo tanto, ha de ser amplia, con capacidad para instalar mesas auxiliares en las que ubicar la comida y las bebidas. La comida se puede tomar de pie, o en la mesa de reuniones. En este último caso, antes de iniciar la reunión se deben recoger todos los platos y restos de comida.
- El Coordinador dará indicaciones sobre el momento adecuado para comer. Recomendamos comer antes de comenzar la reunión, en unos 20-30 minutos. De esta manera los asistentes se saludan, intercambian opiniones, y cuando dé inicio la reunión se centrarán mejor en los temas a tratar. Puede permitir que el postre y/o el café lo lleven a la mesa y lo tomen mientras comienza la reunión. Pero nunca inicie este acto sin haber dejado tiempo para comer; las personas se levantarían para servirse la comida, dejar los platos, etc., interrumpiendo continuamente.
- Una vez finalizado el tiempo de comida la reunión se celebrará normalmente, aunque ha de tener en cuenta que los asistentes llevan toda la mañana trabajando y posiblemente su nivel de atención y capacidad de concentración sean menores que a primera hora, o a media mañana.

4.1.4 Siempre tiene dificultades para que las personas le confirmen asistencia

Deje claro en la convocatoria la necesidad de que los asistentes confirmen o excusen su asistencia, así como el plazo para hacerlo. Si aún así no todos le confirman, envíe un e-mail a los que no lo han hecho o llámelos. El mensaje es preguntarles si asistirán a la reunión y la necesidad que tiene de disponer de esta información. Si siempre se trata de las mismas personas, identifique las causas.



Al inicio de la reunión, si usted es el Coordinador, recuerde a los asistentes la importancia de que confirmen o excusen asistencia, para el buen desarrollo de la misma.

También puede establecer otras normas, como por ejemplo decidir que solamente es necesaria confirmación cuando la persona no puede asistir a la reunión; en caso contrario se entiende que asiste. Si establece esta norma realice un buen seguimiento de su cumplimiento, para evitar la confusión entre quienes no han enviado respuesta porque asisten y quienes no se han manifestado al respecto de su asistencia o no asistencia a la reunión.

Sea cual sea la norma, asegúrese que sea coherente y se pueda cumplir fácilmente, y una vez establecida realice un seguimiento del nivel de cumplimiento, identifique las causas del posible incumplimiento y, si la norma es correcta, sea firme en su aplicación.

La mayoría de los problemas que acontecen en relación a la gestión de reuniones son derivados de una manera de hacer las cosas establecida durante mucho tiempo, de una determinada cultura organizativa. Si las personas perciben un cambio positivo, no tardarán mucho en cambiar sus hábitos.

4.2 Usted es Asistente y...

4.2.1 Le citan a una reunión y no le indican ni los temas, ni la duración...

No lo dude, póngase en contacto con la persona que convoca la reunión y recabe la información que no le ha proporcionado. Con su llamada contribuirá a que se de cuenta de esta omisión y de esta manera poco a poco se irá creando una cultura de gestión de reuniones adecuada.



4.2.2 Le convocan a una reunión con la que no tiene nada que ver

Llame a la persona que convoca la reunión. Puede ocurrir que no le hayan especificado los temas a tratar, y realmente sus aportaciones sean relevantes, o bien que le hayan convocado por error.

En cualquier caso debe aclarar el tema, porque si no, se puede encontrar perdiendo el tiempo en una reunión que no va con usted, o asistiendo a una reunión que no ha podido preparar por desconocimiento de los temas a tratar, su alcance y objetivos. Con su llamada contribuirá además a establecer una cultura de gestión de reuniones adecuada.

4.2.3 Le convocan a reuniones que son una pérdida de tiempo

Por desgracia es bastante habitual.

Si tiene confianza con el Coordinador, hágale ver que hay mejoras que se podrían poner en marcha entre todos. No realice una crítica destructiva, por confianza que tenga con el Coordinador. Se lo puede hacer ver de buena manera, como una sugerencia.

Si no tiene confianza con el Coordinador, puede hablar con sus compañeros de reunión, para ver qué opinan y evaluar si conviene plantear el tema entre todos, o bien analizar otras alternativas de manera conjunta.

Otra vía es hablar con su jefe, dado que si estas reuniones mal gestionadas son bastante frecuentes, sin duda se convierten en un ladrón de tiempo para usted, y se verá forzado a dejar temas pendientes que tenía asignados o bien a dedicarles tiempo fuera del horario laboral. Puede optar por la primera opción, dejarlos pendientes, y hablar con su jefe para explicarle el motivo. En ocasiones una actuación a nivel de dirección surte efecto.



La casuística que se puede dar es muy compleja y solamente recogemos aquí los ejemplos más frecuentes. El criterio de actuación en general es:

No contribuya a crear o a potenciar el círculo vicioso en lo que respecta a la gestión del tiempo, y en especial en lo referente a las reuniones.

Todos podemos aportar nuestro grano de arena para mejorar la gestión de las reuniones, haciendo que quienes las coordinan se den cuenta que las reuniones son para trabajar y que cada persona emplea su tiempo libre según sus propios criterios, no necesariamente perdiéndolo en una reunión.

4.2.4 Le convocan a reuniones a última hora de la jornada laboral

Es otra actuación propia de organizaciones que no hacen una buena gestión del tiempo. Están más orientadas al presentismo que a la productividad.

Si este comportamiento es generalizado, el cambio debería venir de la alta dirección, si no poca cosa se puede hacer. Como en el caso anterior, si tiene buena relación con la persona que convoca la reunión dígaselo; en otro caso trate de hablar con sus compañeros de reunión para ver qué opinan, y decidir si conviene plantear el tema entre todos, o bien evaluar otras alternativas de manera conjunta. El problema es si a la mayoría no les importa quedarse dos horas más en una reunión y usted se encuentra solo (o sola) defendiendo el tema. Bajo el enfoque de conciliar vida laboral y personal estas reuniones son perjudiciales. Se deben evitar.

Como criterio general, no contribuya a crear o a potenciar el círculo vicioso. Todos podemos contribuir a mejorar la gestión de las reuniones y el horario laboral debería cumplirse. O, al menos, si una persona se queda trabajando fuera del horario que



sea porque tiene mucho trabajo pendiente y desee o necesite acabarlo, pero que no sea la propia organización quien establece medidas para alargar ese horario, convocando reuniones a última hora.

Tenga en cuenta además que a última hora de la jornada el cansancio es mayor, por lo que el nivel de atención y la capacidad de concentración baja considerablemente.

4.2.5 Le convocan a una reunión en la que no hay Coordinador

Puede darla por perdida. Por fortuna no es un problema frecuente.

Nos referimos a casos en los que no hay Coordinador, no a que el Coordinador no ejerza sus funciones, o que las ejerza mal (apartado 4.2.3). Si se encuentra en uno de estos casos:

- **Pregunte ¿quién coordina la reunión?:** se puede encontrar que alguien se de por aludido y reconozca que, en efecto, la situación es irregular, que si nadie coordina no lograrán tener una reunión productiva. También se puede encontrar respuestas del tipo “nadie, aquí todos somos iguales y se consensúa todo”. Mala respuesta; puede echarle un vistazo a su reloj y revisar cómo tiene su agenda, porque con una probabilidad elevada perderá mucho tiempo. Esta respuesta es real, obtenida de la experiencia propia.
- **Váyase:** dependiendo del nivel de la reunión y de su marco de responsabilidad y autoridad, si es posible salga educadamente de la reunión, evidenciando con ello que no está dispuesto a perder el tiempo. Será el mejor aprendizaje para la persona que ha convocado la reunión pero que no ha previsto la función de coordinación.
- **Asuma usted la coordinación, si es posible:** otra alternativa es que usted mismo asuma la coordinación de la reunión. Coordinar bien una reunión no implica revestirse



de una autoridad superior, pero sí de respeto. Un buen coordinador no se hará notar en la reunión, pero la dirigirá para que funcione. Evalúe esta posibilidad si se encuentra capacitado para ejercer esta función.

Afortunadamente, como decimos, no es muy frecuente esta situación, y en nuestra experiencia cuando nos hemos encontrado estos casos es porque la persona que convoca no tiene mucha idea de gestión de reuniones o bien cuando hay un problema que compete o afecta a varios departamentos, de igual nivel jerárquico, y les cuesta definir quién asume la coordinación y liderazgo.

Convocatorias y actas

5.1 Normas básicas

5.1.1 Convocatoria de reunión

La convocatoria de reunión es un documento breve y conciso mediante el que se convoca formalmente a los asistentes a una reunión. Debe informar sobre la fecha, hora y lugar de la reunión, su finalidad, la estructura que adoptará y los temas a tratar. Por ello incluirá la siguiente información:

- Tema central y objetivo de la reunión.
- Fecha, lugar, hora de inicio y de finalización (o duración) de la reunión. Si la reunión tiene lugar en unas instalaciones desconocidas para los asistentes, especifique en la convocatoria la dirección y adjunte indicaciones claras de cómo llegar, incluyendo las alternativas de transporte público y privado.
- Orden del día:
 - ▶ Contendrá la relación de temas o asuntos a tratar. Es recomendable evitar el tema “asuntos varios”; si tiene varios temas de menor importancia a comentar, puede agruparlos en un epígrafe general, pero incluyendo igualmente la relación de estos.



REUNIONES PRODUCTIVAS

- ▶ Especifique, al lado de cada tema, la persona responsable de su exposición, en el caso que se trate de un tema específico bajo la responsabilidad de una persona o área concreta.
- ▶ Si tiene habilidad para gestionar adecuadamente el tiempo, puede indicar al lado de cada tema el tiempo previsto para tratarlo, pero tenga en cuenta que debe cumplirse. Por ello recomendamos comenzar estableciendo la duración total de la reunión y garantizar que se cumple. Más adelante, en próximas convocatorias, puede ir acotando el tiempo por asunto o tema a tratar.
- Relación de asistentes (internos y externos), incluidos los observadores o invitados, si los hubiera. Especificar el tema a tratar y el tiempo aproximado de incorporación si alguna persona no es necesario que asista a toda la reunión (véase el apartado 3.1.2).
- Documentación que se utilizará en cada punto.
- Responsable de la reunión (quién convoca) y moderador o coordinador.
- Responsable de la elaboración del acta de reunión.

Los temas, o asuntos a tratar, deben prepararse con antelación por parte de los asistentes. Por ello, los informes, propuestas o documentación relativa a los mismos se deben distribuir con la convocatoria, para que sean conocidos y analizados individualmente y de forma previa a la reunión. Se debe procurar que la documentación sea muy legible y destacar los puntos de manera tan explícita como sea posible.

Gracias a las ventajas de Internet, resulta muy efectivo cursar las convocatorias por correo electrónico, salvo que se trate de una reunión muy formal o para la que, por razones jurídicas o de otro orden, se exija remitirla por correo postal. Microsoft Outlook dispone de opciones específicas para la convocatoria de reuniones que facilitan esta tarea.



Las convocatorias de los Consejos de Administración, así como las de las Juntas de Accionistas, sean de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, están sujetas a las normas que regulan el funcionamiento de este tipo de órganos y de empresas y, como tales, deben ser respetadas para que tengan plena validez.

Los Consejos de Administración son convocados generalmente por el Secretario del Consejo (según instrucciones del Presidente), quien se dirige por escrito a cada uno de los consejeros. Habitualmente, la convocatoria incluye el orden del día en la propia convocatoria o se adjunta como anexo.

Los estatutos de cada empresa establecen cómo debe convocarse el Consejo, si es válida la convocatoria remitida por correo postal, o si se puede convocar por correo electrónico y con qué antelación. Generalmente son 15 días naturales como mínimo.

En el apartado 3.1.7 hemos incluido algunos criterios generales relacionados con el plazo de envío de la convocatoria y si es conveniente o no enviar recordatorio de la reunión.

5.1.2 Acta de reunión

Las actas son documentos que reflejan el desarrollo de una reunión: los puntos trabajados y los acuerdos adoptados. Sirven de resumen y recordatorio para todos los implicados.

La redacción y firma del acta la realiza quien cumple las funciones de Secretario de la reunión. Redactar un acta no es sólo cuestión de escribir con rapidez, sino, principalmente, de tener capacidad para escuchar, entender, captar los mensajes y resumir los puntos clave, destreza que se adquiere con la práctica.

El acta debe remitirse a todos y cada uno de los asistentes, así como a cuantas otras personas concierna en un plazo lo más breve posible (2-3 días, máximo 7 días).

Datos que debe incluir un acta

No hay normas fijas en cuanto al diseño de las actas: en función del tipo de reunión y de la cultura de la organización hay quienes



las redactan de manera más detallada y otros solamente recogen los puntos clave. Pero en cualquier caso deben contener la siguiente información:

1. Fecha y hora (inicio y fin) de la reunión.
2. Nombre del grupo, comité o entidad que se reúne.
3. Nombre y cargo de los participantes.
4. Tipo de reunión: ordinaria, extraordinaria, etc.
5. Aprobación del acta de la reunión anterior (si procede).
6. Listado de documentación presentada en la reunión.
7. Descripción del desarrollo de la reunión: propuestas, intervenciones, votaciones, etc.
8. Acuerdos tomados, acciones a realizar, responsables y plazos.
9. Firma del Secretario y, a veces, del Presidente o Coordinador.

Las actas deben recoger la información de manera concreta, concisa y clara, para que se puedan localizar fácilmente los contenidos, excepto que por el tipo de reunión se requiera una redacción más detallada y formal. Por ejemplo, en reuniones con implicaciones legales es importante hacer una redacción detallada y reflejar cualquier contraste de opiniones.

Además, hay dos principios fundamentales que deben tenerse en cuenta para elaborar un acta:

- **La coherencia:** consiste en mantener la uniformidad al hacer referencia a las personas implicadas; por ejemplo, no debe mencionarse primero a una persona por su nombre y después por su cargo, sino que ha de hacerse de forma homogénea.
- **La objetividad:** consiste en mantener la imparcialidad al describir los hechos y a las personas implicadas en la reunión. Deben evitarse, por tanto, los términos que impliquen apreciaciones subjetivas.

Las actas de las reuniones ordinarias y extraordinarias de los Consejos de Administración, tanto de sociedades anónimas como de sociedades de responsabilidad limitada, así como las de



las Juntas de las empresa, tanto ordinarias como extraordinarias, conviene que sigan un protocolo legal que se encuentra en cualquier manual mercantil.

Este tipo de actas no difieren sustancialmente de las actas de las reuniones convencionales de las empresas (definición, número de convocatoria, asistentes, ausentes, lectura en su caso del acta de la última reunión, orden del día, acuerdos adoptados...), pero conviene que se lleven a cabo en plantillas legales lo más rigurosamente establecidas, ya que pueden dar origen a impugnaciones o controversias que, de no hacerlas así, complicarían su desarrollo.

Aprobación de actas

Si hay varias reuniones en torno a un mismo asunto, se suele aprobar en cada reunión el acta correspondiente a la anterior. Es conveniente que los asistentes revisen las actas cuando las reciben y manifiesten al Coordinador las omisiones y errores que hayan podido identificar, para que los tenga en cuenta en la reunión. Puede tratarse de alguna cuestión legal.

La aprobación del acta anterior, si procede hacerla en la reunión, deberá realizarse de una manera ágil, y el Coordinador informará a los asistentes de los cambios introducidos.

En cualquier caso, cuando sea necesario incorporar modificaciones en un acta, se debe distribuir el acta modificada a las mismas personas destinatarias de la anterior.

Otras consideraciones

La presentación gráfica de un acta puede variar (utilización de tablas, redacción a texto corrido, etc.), pero la información clave debe localizarse siempre en un solo golpe de vista.

Algunas empresas, por motivos legales, tienen plantillas especiales para las actas. El uso de plantillas permite, además, facilitar su redacción, su lectura y comprensión.

Si se trata de reuniones complicadas, estas pueden grabarse, previa autorización de los asistentes.



5.2 Ejemplos de convocatorias y actas

5.2.1 Ejemplos de convocatoria de reunión

CONVOCATORIA DE REUNIÓN DE LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fecha:

Objetivos:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Lugar:

Asistentes:

(Relación alfabética de los asistentes, citando la empresa cuando no se trate de una reunión de carácter interno)

Orden del día

1. Puntos a tratar.
2. Documentación correspondiente a los puntos a tratar.



Cuando la convocatoria se realiza por e-mail es conveniente escribir en él un texto breve, al que se adjunta un documento que contiene el orden del día y toda la información relevante sobre la reunión.

De esta manera facilita a las personas convocadas la gestión de sus correos electrónicos, ya que con un simple golpe de vista tendrán la información clave de la reunión (tipo o motivo de la reunión, fecha, hora y lugar), suficiente para anotar el acto en sus agendas. Más adelante, cuando preparen la reunión, abrirán y revisarán en detalle la documentación adjunta.

Si selecciona esta opción le recomendamos que en el texto marque en negrita las tres o cuatro palabras clave para entender el mensaje (ej.: reunión x, día y, hora zz, lugar w). Incorporamos a continuación un ejemplo:

Apreciados compañeros,

Os confirmo que la **reunión de la Comisión de Recursos Humanos** tendrá lugar el día **18 de febrero**, de **10:00 a 11:00 hrs**, en la **Sala 0**. Os adjunto el orden del día, en el que encontraréis los temas a tratar y toda la información relevante sobre la reunión.

Recibid un cordial saludo,

María Pérez
Directora de Recursos Humanos

Si se utiliza el Outlook, se puede enviar ya como un evento, de tal manera que se agrega al calendario de la agenda del destinatario en su ordenador o en su móvil.



5.2.2 Ejemplos de actas de reunión

Modelo incorrecto I

ACTA DE LA REUNIÓN CELEBRADA EL 11 DE ENERO DE 2010

Esta reunión tiene como objetivo determinar los pasos para la contratación de una agencia de comunicación externa que, dependiendo de la responsable de comunicación actual, impulse la comunicación de la compañía. Alma Sierra añade considerar que la agencia aporte experiencia tanto en comunicación externa como interna. Alma Sierra y Mario Cano proponen que, además de los participantes en esta reunión, se involucre en las posteriores a algún representante del departamento de recursos humanos. Se decide informar a su responsable vía mail para su asistencia a próxima reunión. Se elaborará un documento resumen de los pasos dados hasta ahora.

Esther González propone la creación de un documento interno que describa las necesidades actuales que hacen necesaria la contratación de agencia y realizar un análisis DAFO. Mario Cano añade que hay que valorar si la necesidad es temporal o a largo plazo para determinar las características de la consultora a buscar.

Se acuerda la elaboración de un documento que reúna información básica sobre la empresa que pueda ser utilizado como *briefing* para las posibles candidatas. Ramiro Seseña propone, además, que se unifiquen todos los materiales que la empresa dispone actualmente relacionados con su presencia en medios.

Se acuerda la creación de un comité de selección formado por la responsable de comunicación, el director de marketing y un responsable del departamento de recursos humanos que añada las necesidades identificadas por su departamento en comunicación interna. Se acuerda que Alma Sierra lidere el comité.

Aurora García se encargará de recopilar información sobre agencias pidiendo referencias a clientes de la compañía y a periodistas del sector. Asimismo se realizará un sondeo en Internet con el objetivo de elaborar una lista de posibles candidatas.

Alma Sierra pide que se ponga una fecha tope para la elaboración de los materiales comentados en la reunión con idea de no demorar más el proceso de selección.

Se decide la fecha de la próxima reunión el próximo 22 de enero.



Errores del modelo:

- Falta de claridad, concisión y orden en la presentación de los contenidos.
- Ausencia de datos referentes al tipo y hora de la reunión y del nombre del grupo que la convoca.
- Mención desordenada de los asistentes.
- Ideas, propuestas y decisiones desordenadas.
- Ausencia de firma del secretario o secretaria de la reunión.

Modelo correcto I

ACTA ORDINARIA DE REUNIÓN DEL EQUIPO DE RESPONSABLES DE DEPARTAMENTO (ERD)

Fecha y lugar: 11 de enero de 2010-Oficinas centrales de VARISA

Duración: De 10:30 a 11:30

Secretaria: Esther González

Objetivos: Determinar los pasos a seguir para la contratación de una agencia de comunicación externa.

Asistentes: Alma Sierra, responsable de comunicación (AS);
Esther González, responsable de producto (EG);
Mario Cano, responsable de marketing (MC);
Ramiro Seseña, responsable financiero (RS);
Aurora García, asistente del departamento de comunicación (AG)

Ausentes: Clara Martínez, responsable de departamento informático (CM)

Continúa



Temas	Comentarios	Decisiones	Responsable /plazos
<i>Contratación de agencia de comunicación</i>	<p>AS ve necesaria una agencia con experiencia tanto en comunicación externa como interna.</p> <p>AS y MC consideraran importante involucrar al Dpto. de RRHH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Proponer al responsable de RRHH vía mail. ● Redactar un documento resumen de pasos dados hasta la fecha. 	<p>Alma Sierra (15/01/10)</p> <p>Esther González (15/01/10)</p>
<i>Identificación de necesidades</i>	<p>EG considera necesario identificar las necesidades actuales referentes a comunicación.</p> <p>MC propone analizar si la necesidad es puntual o a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar un documento interno de necesidades actuales. ● Realizar un análisis DAFO. 	<p>Mario Cano y Esther González (22/01/10)</p> <p>Mario Cano (25/01/10)</p>
<i>Documentación</i>	<p>TODOS coinciden en la necesidad de disponer de un futuro <i>briefing</i>.</p> <p>RS propone unificar en un informe los materiales actuales de comunicación y un resumen de lo aparecido en los medios hasta la fecha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparar un <i>briefing</i> para futuras candidatas. ● Crear un informe que incluya <i>clipping</i> de apariciones en los medios del último año. 	<p>Aurora García (22/01/10)</p> <p>Aurora García (25/01/10)</p>



Temas	Comentarios	Decisiones	Responsable /plazos
<i>Comité de selección</i>	AS propone crear un comité de selección.	Lo formará AS, MC y un representante del Dpto. de RRHH. AS liderará este comité.	Alma Sierra (22/01/10)
<i>Referencias</i>	TODOS ven necesidad de recopilar referencias sobre posibles agencias candidatas.	Pedir referencias a clientes y periodistas del sector. Realizar un sondeo en Internet y elaborar una lista de un máximo de 8 candidatas.	Ramiro Seseña y Alma Sierra (13/01/10) Aurora García y Mario Cano (22/01/10)
<p>Próxima reunión: 29 de enero de 2010.</p> <p>Participantes: Todos los asistentes a esta reunión, más representante del Dpto. de RRHH y Clara Martínez.</p> <p>NOTA: Los materiales y documentación acordados serán enviados por sus responsables al ERD el 26 de enero vía correo electrónico.</p> <p>Firma: Esther González</p>			



Modelo correcto II

ACTA ORDINARIA DE LA REUNIÓN DEL ERD

Lugar: oficinas centrales de VARISA

Fecha: 11/01/10

Hora: 10:00 h

Asistentes:

Alma Sierra, responsable de comunicación **(AS)**

Esther González, responsable de producto **(EG)**

Mario Cano, responsable de marketing **(MC)**

Ramiro Seseña, responsable financiero **(RS)**

Aurora García, asistente del departamento de comunicación **(AG)**

Ausentes:

Clara Martínez, responsable de departamento informático **(CM)**

Asunto a tratar:

Determinar los pasos a seguir para la contratación de una agencia de comunicación externa.

**Desarrollo:**

- **AS** ve necesaria una agencia con experiencia tanto en comunicación externa como interna.
- **AS** y **MC** consideran importante involucrar al Dpto. de RRHH.
- **EG** considera necesario identificar las necesidades actuales referentes a comunicación.
- **MC** propone analizar si la necesidad es puntual o a largo plazo.
- **TODOS** coinciden en la necesidad de disponer de un futuro *briefing*.
- **RS** propone unificar en un informe los materiales actuales de comunicación y un resumen de lo aparecido en los medios hasta la fecha.
- **AS** propone crear de un comité de selección.
- **TODOS** coinciden en la necesidad de recopilar referencias sobre posibles agencias candidatas.

Resumen de conclusiones, responsables y plazos:

- Proponer al responsable de RRHH vía e-mail (**AS**, 15/01/10).
- Redactar un documento resumen de pasos dados hasta la fecha (**EG**, 15/01/10).
- Elaborar un documento interno de necesidades actuales (**MC**, **EG**, 22/01/10).
- Realizar un análisis DAFO (**MC**, 25/01/10).
- Preparar un *briefing* para futuras candidatas (**AG**, 22/01/10).
- Crear un informe que incluya *clipping* de apariciones en los medios (**AG**, 25/01/10).
- Formar un comité de selección formado por AS, MC y un representante del Dpto. de RRHH. AS liderará este comité (**AS**, 22/01/10).
- Pedir referencias a clientes y periodistas del sector (**RS**, **AS**, 13/01/10).
- Realizar un sondeo en Internet y elaborar una lista de máximo 8 candidatas (**AG**, **MC**, 22/01/10).

Próxima reunión: 29/01/10

Firma de la secretaria: Esther González



5.2.3 Ejemplo de acta que es a la vez una herramienta de preparación y seguimiento de reuniones

El modelo que presentamos en las siguientes páginas fue diseñado como respuesta a una serie de carencias que identificábamos en las reuniones periódicas, como herramienta de soporte para la gestión y seguimiento de las mismas, con la finalidad de hacerlas más productivas:

Fundamentos de partida:

- En numerosas ocasiones en la reunión se echan en falta actas anteriores para ver cuándo y por qué se decidió una acción determinada. Si se trata de una acción que lleva tiempo arrastrándose se suele perder la fecha de referencia y la acción se tiende a perpetuar en el tiempo. Aún cuando se dispusiera de copia de todas las actas en la reunión, llevaría tiempo revisarlas, lo cual va en contra de la productividad y eficiencia de las reuniones.
- En acciones complejas es conveniente ver el grado de realización a lo largo del tiempo, de una manera concreta, sencilla y muy visual, de tal forma que cualquier desviación se pueda identificar claramente.
- Cuando el Coordinador hace el seguimiento (porque las personas que han de realizar las acciones le llaman, o bien porque se trata de acciones que debe realizar directamente) es necesario ir dejando constancia en algún lado, sea una libreta o sea un formato concreto. Ese seguimiento claramente se va a comentar en la reunión, por lo tanto es recomendable que las anotaciones que se realizan como preparación para la reunión ya formen parte del acta (nos ahorramos trabajo).

Partiendo de estas necesidades, que a lo largo de los años hemos ido evidenciando como habituales en muchas organizaciones, diseñamos el siguiente formato.

ACTA REUNIÓN COMITÉ CALIDAD

Asistentes:

Daniel Cabo	DC	Susana Peralta	SP
Cristina Dardo	CD	Jordi Rguez.	JR
Rafael Glez.	RG	Toni Vila	TV
Ana Laborda	AL	Albert Vall	AV
Gloria López	GL	Invitado: Alfonso González	AG

Fecha: 29/03/10
09:30-10:30
Reunión nº: 19

Temas tratados:

Nº	Acciones	Resp.	Plazo máx.	Rev. 01	Rev. 02	Rev. 03
1. Indicadores de calidad realizada						
1.1.	AL enviará a cada División la relación de indicadores establecidos, así como su definición, objetivo y margen de variación, para su revisión y Vº Bº. En principio no habrá cambios respecto al 2009, salvo en lo referente al indicador de "Accesibilidad Telefónica".	AL	15/02/10	Rev. 01. 29/01/10. En marcha.	Rev. 02. 26/02/10. Se ha recibido el <i>feed-back</i> de la mayoría de las Divisiones y se dan por válidas las propuestas para las Divisiones que no han respondido. No obstante está pendiente de tomar una decisión sobre el indicador de Tiempo de Reparación.	Rev. 03. 29/03/10. La propuesta de indicadores y objetivos está enviada y pendiente de aprobación por la Dirección.
1.5.	Establecimiento de los objetivos de calidad de cada División.	AL Directores	10/03/10	Rev. 01. 29/01/10. Establecer los objetivos para los distintos segmentos.	Rev. 02. 29/03/10. Pendiente de establecer los objetivos para cada segmento. Durante esta semana y comienzos de la siguiente AL mantendrá reuniones con los directores para definir una propuesta.	Rev. 03. 29/03/10. Realizado. Pendiente de aprobación por la Dirección.

ACTA REUNIÓN COMITÉ CALIDAD

N ^a	Acciones	Resp.	Plazo máx.	Rev. 01	Rev. 02	Rev. 03
1.6.	Revisión evolución 2008/2009 indicador de Tiempo de Gestión de Reservas (Ver TAM i acumulado). Intentar identificar causa tendencia negativa 1T 06.	AV	30/08/10			
2. Indicadores de satisfacción del cliente (calidad percibida)						
2.16.	Análisis tipología y evolución número quejas relacionadas con la gestión comercial del servicio Y e identificar acciones de mejora.	RG AL	27/09/10	Rev. 07. 29/03/10. xxx	Rev. 05. 29/01/10. xxx	Rev. 06. 01/03/10. xxx
2.17.	Incorporar en los indicadores de satisfacción de los clientes el TAM.	AL	10/03/10	29/03/10. Incorporado ya en los indicadores de este mes.		

Próxima reunión: 26 de abril 2010, de 9:30 a 11:30 horas.

Informativo:

- ✓ Distribución de muestras 2010: Revisadas las propuestas para cada Servicio. En Comercial se añade el canal AT, tanto para BCN, como para MAD y VLC.

Decisiones:

- ✓ A las reuniones del Comité de Calidad asistirá a partir de ahora Alfonso González (AG) en lugar de Toni Vila.



El ejemplo anterior, que usted puede adaptar a sus propias necesidades, le permitirá:

- Disponer en una sola hoja de la evolución de la realización de una acción, a lo largo de las tres últimas reuniones.
- Identificar, de manera inmediata, las acciones que están fuera de plazo (por comparación entre la fecha de la última revisión y la fecha de la columna “plazo máximo”).
- Identificar cuántas acciones se han puesto en marcha. La numeración será siempre correlativa; por lo tanto si la última acción es la número 16, significa que hay 15 acciones anteriores, aunque ya se hayan eliminado de la tabla porque están cerradas.
- Ahorrar tiempo de elaboración del acta, ya que si usted es Coordinador, para la reunión va cumplimentando el seguimiento de las acciones que usted mismo tiene asignadas, así como la información que otras personas le han ido facilitando. De esta manera, el día de la reunión ya tendrá el 20%, el 30% o incluso el 70% del acta ya redactada. Este ahorro de tiempo le permitirá finalizar el acta de manera rápida y distribuirla el mismo día, al día siguiente o, en cualquier caso, en un plazo breve de tiempo.

Instrucciones

- Defina el formato que se adapte mejor a sus necesidades. Puede ser este mismo ejemplo (está realizado en formato Microsoft Word) o incorporar modificaciones. La parte de “asistentes” puede estar predefinida, si para una reunión periódica los convocados son siempre los mismos, y poner una cruz al lado de las personas que asisten, indicando también las excusas de los que no acuden, si lo desea. También puede identificar con una A o E las personas que asistieron (A) y las que excusaron su asistencia (E), dejando en blanco el resto.



- Divida el formato en varios bloques, por grandes temas o proyectos, para facilitarle el tratamiento de la información (en el ejemplo: Indicadores de calidad realizada; Indicadores de satisfacción del cliente...). Puede abrir otro apartado para los temas que no derivan en acciones (informativos o decisiones) o bien anotar un breve resumen al final. Depende del tipo y características de sus reuniones.
- Para cada nueva acción, introduzca una numeración correlativa: 1, 2, 3... (es conveniente utilizar una numeración independiente para cada bloque, como en el ejemplo mostrado).
- Cuando abra la acción, es suficiente indicar una breve descripción, el responsable y el plazo de implantación (fecha límite), tal como se muestra en la acción 1.6 del ejemplo.
- Cuando una acción requiera más de tres seguimientos (como la número 2.16. del ejemplo), comience a añadir revisiones de izquierda a derecha (la número 1 pasará a ser la 4, la número 2 la 5, y así sucesivamente).
- Cuando una acción quede cerrada en la reunión a la que hace referencia el acta, sombréela. De esta manera tan visual está indicando que esta acción queda cerrada y no volverá a aparecer en las actas siguientes. Cuando elimine una acción no renumere las anteriores. De esta manera sabrá en todo momento cuántas acciones se han puesto en marcha y cuántas han sido ya finalizadas.
- Recomendamos que el texto correspondiente a la última reunión (la que tiene lugar en la fecha del acta) lo escriba o marque en otro color (azul o rojo, por ejemplo). De esta manera tan visual facilita la lectura de los últimos acuerdos y estado actual de las acciones, sin necesidad de buscar en cada columna el último número de revisión.
- Si lo desea, puede incluso hacer que las personas que asisten a la reunión colaboren en la redacción del acta. Como cada persona deberá preparar la reunión, puede dejar constancia



en este mismo formato del seguimiento de las acciones que tiene asignadas. Si se lo envía a la persona encargada de realizar el acta, ésta solamente tiene que cortar y pegar (esta opción es muy útil cuando a la reunión asisten jefes de departamento o de equipo, que tienen varias acciones asignadas a sus equipos).

- Si lo desea, en la reunión la persona encargada de redactar el acta puede disponer de un portátil y sobre la marcha ir dejando constancia del seguimiento de las acciones. De esta manera, el acta quedará prácticamente redactada durante la reunión, y únicamente se deberá revisar y completar aquellos aspectos que no hayan quedado claros.

Decálogo para la gestión eficaz de las reuniones

6.1 Si usted coordina la reunión

1. Antes de convocarla, dedique un tiempo a reflexionar sobre si ésta es realmente necesaria. Sólo debería celebrarse si hay una necesidad real de hacerlo.
2. Establezca los objetivos de la reunión y especifique a quién se dirige y quiénes deben participar en toda o en parte de la reunión. Determine con cuidado los asistentes, es importante que el número sea el adecuado para permitir intervenciones de todos.
3. Defina la estructura de la reunión: temas a tratar, documentación necesaria y duración. Indique no sólo la hora de inicio, sino también la hora final. Identifique también los roles de los participantes: organizador, coordinador, secretario y asistentes.
4. Envíe la convocatoria a la reunión con tiempo suficiente. Asegúrese de que todos los asistentes reciben el orden del día y conocen los objetivos de la reunión y los puntos a tratar.
5. Especifique aquellos temas que requieren una preparación previa. Envíe con tiempo la documentación adicional para que los participantes puedan prepararlos adecuadamente.



6. Asegúrese de que el entorno en el que se celebra la reunión es favorable a la comunicación. Cuide detalles como que haya agua, luz natural, una temperatura adecuada y que estén disponibles los medios técnicos a utilizar.
7. Mantenga la reunión centrada en los temas planificados y asegúrese que se alcanzan los objetivos establecidos dentro del tiempo previsto, facilitando las aportaciones de los asistentes.
8. Elabore un acta de la reunión que refleje fielmente lo acordado y debatido, e informe de los responsables y plazos para la ejecución de las decisiones alcanzadas. Envíe el acta a los participantes en un plazo breve de tiempo (2-3 días, máximo 7 días).
9. No olvide que las reuniones deben ser necesarias y productivas y, en la medida de sus posibilidades, favorecedoras de la comunicación y del entendimiento.
10. Por último, evalúe la reunión una vez finalizada. Identifique aspectos que son susceptibles de mejora y téngalos en cuenta para reuniones posteriores.

6.2 Si usted asiste a la reunión

1. Confirme o excuse su asistencia siempre, a la mayor brevedad, dentro del plazo establecido.
2. Prepare la reunión.
3. Llegue puntual. Si por algún motivo prevé llegar tarde, avise siempre al Coordinador.
4. Mantenga una actitud asertiva durante la reunión. Céntrese en los temas. No interrumpa con discusiones o divagaciones. Contribuya, con su comportamiento, a que la reunión sea productiva.
5. Tome nota de las acciones que debe realizar. Ejecútelas dentro del plazo establecido, y si surge algún imprevisto informe al Coordinador.

Bibliografía

- Barker, A.** (2007), *Cómo Dirigir Reuniones*. Guedisa, Barcelona.
- Caunt, J.** (2000), *Aprenda a Organizarse*. Guedisa, Barcelona.
- Gironella, N. y Portocarrero, F.** (2001), *La Escritura Rentable. La Eficacia de la Palabra en la Empresa*. SM, Madrid.
- Gutmann, J.** (2002), *Cómo Aprovechar el Tiempo en las Reuniones*. Guedisa, Barcelona.
- Hochheiser, R. M.** (1996), *Administre su Tiempo Eficazmente*. Plaza & Janés, Barcelona.
- Lenzoni, P.** (2004), *Reuniones que matan*. Empresa Activa, Barcelona.
- Mondria, J.** (1997), *Mejore su Rendimiento*. Gestión 2000, Barcelona.
- Muntaner, M. D.** (2005), *El Libro para Conducir Reuniones con Éxito*. Díaz de Santos, Madrid.
- Núñez, E. y Sarmiento, R.** (1990), *Manual de Estilo del Lenguaje Administrativo*. INAP. Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Portocarrero, F. y Gironella, N.** (2008), *Redacción productiva*. Netbiblo, La Coruña.
- Streibel, B.** (2002), *The Manager's Guide to effective meetings*. McGraw-Hill, New York.
- Templar, R.** (2002), *Supérate, supera las reuniones*. Pearson Educación, Madrid.



Otras referencias de consulta

De la Riva, F. y Solo de Zaldivar, P. (2002), *Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo*. Dykinson Libros.

Demory, B. (1997), *Dirija sus reuniones*. Granica, Barcelona.

Henkel, S. y Lujanac, M. (2007). *Successful Meetings*. Atlanta Publishing Co.

Kaye, S. (1999), *The Manager's Pocket Guide to Effective Meetings*. HDR Press.

Kelsey, D.; Plumb, P. y Braganca, B. (2004), *Great Meetings! Great Results*. Hanson Park Press.

Parker, G. M. y Hoffman, R. (2006), *Meeting Excellence*. Jossey-Bass, San Francisco.

Senlle, A. (2000), *¡Adiós a las reuniones improductivas!* Gestión 2000, Barcelona.

Referencias web

La página del idioma español:

www.elcastellano.org

Instituto Cervantes:

www.cervantes.es

Real Academia Española de la Lengua:

www.rae.es

Manual del español urgente:

www.fundeu.es