

Cómo incorporar eficazmente el trabajo previo en las reuniones

Rae Ringel

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Termina una reunión y se esfuerza por encontrar el enlace de Zoom para la siguiente, suspirando con alivio cuando hace clic en "unirse" justo a tiempo. Sin embargo, esa sensación dura poco cuando se da cuenta de que olvidó hacer el trabajo previo requerido: Leer un documento, revisar un contrato o responder algunas preguntas clave que serán la base de la discusión.

No es ningún secreto que el término "pre-trabajo" inspira quejas, ojos en blanco e incluso una sensación de muerte inminente. Debido a esto, y debido a que el trabajo previo a menudo se deshace, muchos ejecutivos han renunciado a la práctica.

No tiene que ser así. Al incorporar el trabajo previo en las reuniones y reservar los primeros 5 a 20 minutos para que los participantes revisen un documento cuidadosamente preparado y orientado a la acción, los líderes pueden reimaginar no solo el concepto de trabajo previo, sino la naturaleza misma de cómo se reúnen los equipos.

He aquí como los memorandos previos al trabajo pueden hacer que las reuniones sean más eficientes.

Cortar el escepticismo. Cuando sugiero por primera vez el concepto de reservar tiempo de reunión para revisar una nota previa al trabajo, muchos asumen erróneamente que esto se traducirá en reuniones más largas. No funciona de esa manera.

Sí, los empleados ya sufren de sobrecarga de reuniones. Según una investigación reciente, 70% de las juntas impiden que los empleados completen todas sus otras tareas. Sin embargo, varias personas que reservaron tiempo de reunión para que los participantes revisaran los memorandos previos al trabajo dijeron que sus reuniones no son más largas. En cambio, están más enfocados.

La alineación en torno a un documento compartido garantiza que todos estén en la misma página (literal y figurativamente) cuando comienza la discusión. No se pierde tiempo poniendo al día a las personas que no han hecho el trabajo previo o respondiendo las preguntas inevitables que son fáciles de anticipar y abordar por escrito. Igual de importante, asegura que el tiempo de aquellos que sí vienen preparados no se devalúe.

Este artículo es útil para:

- *Hacer que las reuniones sean más eficientes.*
- *Saber cómo crear una nota previa al trabajo.*
- *Establecer una cultura de trabajo previo.*

No es ningún secreto que el término "pre-trabajo" inspira quejas, ojos en blanco e incluso una sensación de muerte inminente.

En lugar de perder tiempo repasando, informando y pensando en el pasado, los miembros del equipo pueden dedicar su precioso tiempo juntos a los verbos en tiempo presente y futuro: Decidir. Votar. Alinear. Aprobar. Una reunión cargada de verbos tiende a ser una reunión productiva.

Poner la responsabilidad en el líder de la reunión. Crear un documento que sea lo suficientemente completo, reflexivo y conciso para compartir con un equipo es, de hecho, un trabajo adicional para el líder de la reunión. Esto es apropiado. En particular, cuando los empleados sufren exceso de juntas, la persona a cargo de reunir a cualquier grupo debe tener una comprensión clara de lo que quieren obtener de la reunión.

En un momento en que 11.2 millones de empleos siguen vacantes en los Estados Unidos, es fundamental que los líderes maximicen el talento que tiene su organización. Cuando un líder de reunión invierte su propio tiempo en la preparación de un documento, afina y aclara el propósito de la reunión y, por ende, maximiza lo que se puede lograr.

Si el organizador no tiene un propósito claro, tal vez debería reconsiderar si vale la pena tomar el tiempo de otras personas. El trabajo previo incorporado es un mecanismo para reuniones con un propósito.

La compañía más conocida por adoptar el pre-trabajo integrado es Amazon, donde los primeros minutos de cada reunión (o incluso los primeros 30 minutos o más) se dedican a revisar un memorando que formará la base de la discusión de esa hora.

Las notas, como ha explicado el fundador de Amazon, Jeff Bezos, buscan “crear el contexto para lo que luego será una buena discusión.” Agregó: “La razón por la que los leemos en la sala, por cierto, es porque, al igual que los niños de secundaria, los ejecutivos fanfarronean durante la reunión como si hubieran leído el memorándum. Porque estamos ocupados. Por lo tanto, debe buscar el tiempo para que se lea el memorándum”.

Los memorandos previos al trabajo no son solo para ejecutivos. Varios miembros del equipo de Amazon dijeron que era inusual asistir a una reunión en la empresa que no comenzaba con al menos varios momentos de lectura silenciosa de memorandos. “Escribimos porque nos ayuda a tener claridad de pensamiento”, dijo un asesor técnico que trabaja en recursos humanos. “La persona que convocó la reunión hizo la reflexión previa y reunió los datos correctos. Eso nos permite, cuando comienza la conversación, entrar de inmediato y comenzar a resolver los problemas”.

En lugar de perder tiempo repasando, informando y pensando en el pasado, los miembros del equipo pueden dedicar su precioso tiempo juntos a los verbos en tiempo presente y futuro: Decidir. Votar. Alinear. Aprobar. Una reunión cargada de verbos tiende a ser una reunión productiva.

Cómo crear una nota previa al trabajo.

Incluso para aquellos que están convencidos de los méritos de esta práctica, adoptarla puede ser complicado. He aquí algunos consejos para comenzar:

1. Desglóselo. En el mundo de los negocios, muchas personas se sienten más cómodas con los documentos de PowerPoint que con textos largos. Por ende, aunque pueda parecer condescendiente capacitar a los empleados en el arte de redactar notas previas al trabajo, esto puede ser muy útil.

2. Incluya un componente interactivo. Una forma de inspirar la discusión después de un período de lectura de notas en silencio es invitar a todos a ingresar sus pensamientos, preguntas y observaciones en un documento compartido. Los documentos de Google, las nubes de palabras o las encuestas Mentimeter son herramientas útiles para esto.

3. Explique el razonamiento. A la gente no le gusta saltar innecesariamente a través de aros. Es fundamental asegurarse de que los equipos entiendan que el propósito de este ejercicio no es crear más trabajo o alargar las reuniones. En todo caso, la práctica debería resultar en menos reuniones donde se logra más.

4. Emparéjelos. Cuando los participantes interactúan con los materiales de trabajo previo en parejas, es más probable que se concentren en ellos. Las conversaciones iniciales de cada pareja pueden darle al grupo una ventaja en el proceso de lluvia de ideas.

5. Imprímalo. Algunas personas asimilan el material con mayor rapidez y eficacia cuando tienen una copia impresa que pueden marcar. Para las reuniones en persona, considere imprimir con anticipación algunas copias de la nota previa, para los participantes que absorben el material más fácilmente cuando pueden sostenerlo en sus manos.

Al establecer una cultura de trabajo previo y comunicar el razonamiento detrás de este cambio, los líderes señalan que valoran el tiempo de su gente y, por extensión, que valoran a su gente. Y cuando se reúnen grupos de empleados, ese precioso tiempo será más valioso.

Al establecer una cultura de trabajo previo y comunicar el razonamiento detrás de este cambio, los líderes señalan que valoran el tiempo de su gente y, por extensión, que valoran a su gente.

Sobre la autora:

Rae Ringel es la presidenta de The Ringel Group, una consultoría de desarrollo de liderazgo.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com