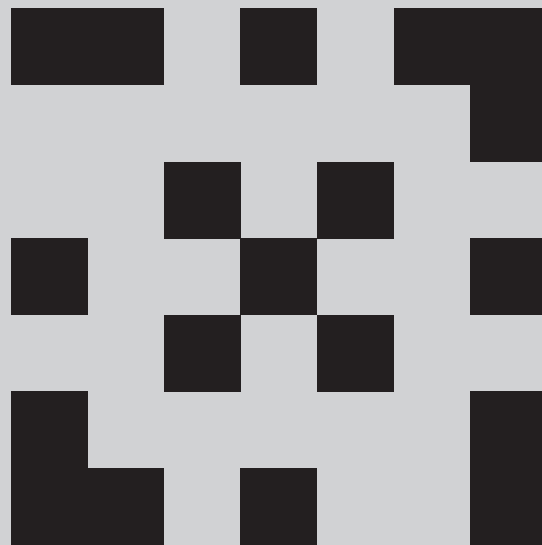


RS+RS (REUNIONES Y MÁS REUNIONES)

**Mecanismos
de coordinación**

abril
junio 2026



ACOMPANIAMIENTO
ORGANIZATIVO

AO

innovaccio.net

EDICIÓN

2



Reuniones, ¿para qué?

Pág. 03

¿Qué pretendemos?

Pág. 05

¿En qué nos centraremos?

Pág. 05

¿Cómo trabajaremos?

Pág. 05

Sesiones, horarios y lugar

Pág. 05

Información e inscripciones

Pág. 05

Staff

Pág. 06

RS+RS

(REUNIONES Y MÁS REUNIONES)



Reuniones, ¿para qué?

Reuniones y más reuniones, en la práctica, son el programa diario de las personas que dirigen grupos. Son tan habituales que se han convertido en una especie de “comodity” rutinaria aplicada automáticamente. Todos admitimos que su coste acostumbra a ser muy alto y que su eficacia y eficiencia puede resultar dudosa.

A continuación, presentamos algunos puntos críticos a considerar dentro del marco de las reuniones:

Variedad

En primer lugar, cabe mencionar su variedad: en cuanto a su composición hay reuniones internas con el propio equipo, externas con otros departamentos o bien con representantes de otras organizaciones.

Algunas de estas reuniones son para abordar temas usuales, otras de coordinación, algunas son extraordinarias para tratar una nueva propuesta y algunas otras para resolver un problema urgente.

Hay también reuniones llanas, creativas, estimulantes, aburridas o conflictivas que acaban generando desánimo y la sensación de haber perdido el tiempo. Por lo que respecta al medio tenemos las presenciales y las online.

Esta variedad implica que no se puede aplicar una metodología y un tipo de gestión uniforme a todas ellas.

Mecanismos de coordinación

Sobre todo, las reuniones son uno de los principales recursos para la coordinación de roles y tareas diversas. Aunque existen otros mecanismos de “co-ordinación”, como son protocolos, procesos y procedimientos, estos no cubren las necesidades de acomodación e interpretación que tienen los equipos o grupos de trabajo, más allá de la mecánica procesual.

El ideal taylorista consiste, de alguna manera, en que toda la cadena de actividades pueda realizarse de forma fragmentada, especificada y delimitada, en el sentido que no haya ninguna duda posible de interpretación en lo que hay que hacer. En esta aproximación, el proceso viene muy marcado y los puntos de coordinación están bien especificados, así como cada función y quien ha de ejercerla.

La fantasía consistiría en que no se diera discrecionalidad interpretativa por parte de los miembros de la organización. De hecho, muchas de estas propuestas, ya sea en sistemas de información (tratamiento de datos) o metodologías tipo Agile, van en esta dirección.

En el momento en que las organizaciones se especializan y crean grupos -departamentos, áreas-, movimientos adaptativos a la complejidad interna y externa, se generan también las diferenciaciones y las fronteras que requerirán mecanismos compensadores de esta fragmentación. Por un lado, establecen sus límites, pero al mismo tiempo crean los denominados “silos organizativos”.

Las reuniones buscan crear espacios en los que las partes organizativas puedan trabajar desde lo que les une y que les permita ajustarse mutuamente. La intención es que los diversos miembros dispongan de un medio que les posibilite que las acciones se alineen con la finalidad común, que a menudo se pierde de vista, y que es la que puede reconducir las luchas y competiciones improductivas entre los bandos.

Reuniones inter

Este tipo de reuniones son aquellas en las que miembros de diferentes organizaciones se encuentran para establecer colaboraciones. Son también una forma de enlace habitual entre maneras de trabajar diferentes. Estas reuniones continúan siendo mecanismos de coordinación, pero entre intereses diferentes o contrapuestos, que derivan de la pertenencia a las diferentes organizaciones representadas en las reuniones como parte de un proyecto conjunto o bien pueden ser reuniones puntuales.

La influencia del entorno, de las características de las organizaciones presentes y de sus intereses remarcaría la necesidad de gestionar la dimensión política.

RS+RS (REUNIONES Y MÁS REUNIONES)

Equipo

Dado el uso que se hace del término “equipo” conviene distinguir, en la práctica, a qué tipos y grupos de trabajo se refiere, sobre todo porque esto condiciona las expectativas y los resultados de la tarea posible a realizar en una reunión.

Si queremos hablar, por ejemplo, de equipos comerciales es necesario comprender que usualmente se reúnen con un sentido muy diferente al de un grupo de producción. Ya que, en este segundo caso, las actividades están interconectadas por diseño organizativo.

Un comercial, para realizar su trabajo, tiene que coordinarse más con el resto de áreas como logística y producción, que no con los propios compañeros comerciales. Este sería también el caso de las organizaciones formadas por profesionales que atienden personas en las áreas de salud, sociales, legales, etc.

Finalidades buscadas

Existe un consenso amplio en que las reuniones son necesarias para construir algunos elementos comunes, sea para compartir información, explorar propuestas, tomar decisiones o consultar posibles alternativas.

Se da por supuesto que las reuniones producirán una mayor cohesión, una interpretación común de la información y que tendrán unos efectos similares en el conjunto de la organización que, según su magnitud, se reproducirá fractalmente en los niveles inferiores.

Igualmente podríamos acordar que las reuniones tendrían que contribuir a eliminar los malentendidos y facilitar el compromiso con la acción que, consecuentemente, llevaran a cabo sus miembros. Sabemos también, ya que tenemos la experiencia, que nos encontramos lejos del ideal.

Referentes de las reuniones

El funcionamiento de una reunión, tanto por lo que respecta a su desarrollo como a sus resultados, depende de diversos factores, algunos contextuales que condicionan de partida, pero hay algunos factores que dependen de los participantes y de su aportación antes, durante y después de la realización de la reunión.

Especialmente significativa es la contribución de la persona de referencia que tiene el encargo de dirigir, facilitar, acompañar o liderar la tarea del grupo de trabajo y, por tanto, de hacerlo también en las reuniones. Sea cual sea la concepción del rol del referente, se le dan por supuesto las capacidades necesarias para hacerlo y también que domina las metodologías y técnicas adecuadas.

En las reuniones se juega gran parte de la imagen de la persona referente como rol de contención, de generador de límites, de canalizador de las contribuciones y de cohesionador. No tanto porque tenga que disponer de cualidades sobrehumanas, sino porque ha sido capaz de desarrollar capacidades que facilitan que cada uno contribuya a la tarea común.



¿Qué pretendemos?

Desarrollar las capacidades de conducir reuniones de trabajo que permitan la regulación y mejora de la tarea conjunta y la transformación del potencial del grupo.

¿En qué nos centraremos?

- Las reuniones como elemento funcional de los procesos de trabajo y disposición organizativa.
- Potencial transformador de las reuniones.
- Adecuación entre finalidad, tipo, composición y funcionamiento. Preparación y análisis.
- Las dimensiones de la Transnovación Organizativa® expresadas en las reuniones.
- Las reuniones en acción: observación-autoobservación. Regulación durante el transcurso de la reunión.
- Incidentes y reconducciones.
- Capacidades necesarias en acción.

¿Cómo trabajaremos?

El programa de acompañamiento consta de 5 sesiones con un número máximo de 10 participantes, a fin de que cada uno/a pueda disponer de atención práctica y retornos individualizados en el transcurso del programa.

La metodología propuesta ayuda a que el itinerario sea lo más adecuado posible a las circunstancias de cada participante, facilitando la transferencia a su puesto de trabajo.

Su configuración en 5 sesiones, distribuidas a lo largo de 2 meses, permitirá ver también la evolución de las propias capacidades en la conducción de las reuniones que se realicen en el trabajo durante este periodo de tiempo.

El grupo de miembros serán participantes activos en las propuestas metodológicas. En este sentido, se considera el programa de acompañamiento como un espacio para probar las metodologías y las perspectivas.

En el programa se combinan las sesiones grupales con un acompañamiento individual para que cada participante pueda elegir y preparar, acompañado por los consultores, aquella situación de reunión propia que quiera tratar como práctica de reunión dentro del programa.

Sesiones, horarios y lugar

Las sesiones grupales se realizarán los siguientes días:

Miércoles 29 de abril

Martes 12 de mayo

Martes 26 de mayo

Miércoles 17 de junio

Martes 30 de junio

El horario de las sesiones grupales será de 10 a 18:30h, almuerzo incluido, y se realizarán en el Instituto Innova (c/ Tarragona, 102, interior, Barcelona).

Las sesiones individuales se realizarán entre las sesiones grupales. Estas son dos por participante: la de preparación de la situación de reunión y la de retorno una vez realizada la práctica de la reunión. Estas sesiones individuales pueden ser presenciales u online.

Información e inscripciones

Jaume Benavent

Tel: +34.93.4153099
innova@innovaccio.net

RS+RS (REUNIONES Y MÁS REUNIONES)

Staff

Director / Consultor

JOAN ROMA I VERGÉS

Presidente del Instituto Innova. Lic. Psicología, UAB y Filosofía y Letras, UB, Barcelona. *Master Organizational Development Programme*, Centre of Studies of the Person La Jolla, California. Miembro de la *International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations* y de la *Organisation for Promoting Understanding of Society*. Autor de varios artículos sobre nuevos modelos organizativos y su aplicación, publicados en revistas especializadas. En su trabajo como consultor ha contribuido a la implantación de nuevas formas organizativas en una gran variedad de organizaciones públicas y privadas. Dirige Programas de Transnovación Organizativa® en distintos países de Europa, África y América.

Consultor

DAVID SIERRA LOZANO

Socio-consultor del Instituto Innova. Licenciado en Psicología. Posgrado en *Recursos Humanos y Consultoría de Procesos*, UB, Barcelona. MIT Sloan *Business Process Design for Strategic Management Program*. Staff del Programa *Capacidades Políticas en las Organizaciones*, Innova. Asesora directivos/as en su rol de liderazgo. Como consultor de organizaciones participa, entre otros, en programas de creación de visión estratégica compartida y en el desarrollo de la *Systemic Contributions Methodology* para empresas en procesos de innovación organizativa.

Consultor

JAUME BENAVENT GUARDIA

Director de Proyectos del Instituto Innova. Lic. Pedagogía y *Máster en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría de Procesos en las Organizaciones*, UB, Barcelona. *The Professional Development Programme*, IOD, Bélgica. Director del Centro para la Investigación de Prácticas Organizativas en el Ámbito Social, Innova. Ha sido Director del Seminario Internacional *Leadership with Engagement and Accountability at work*, GRN, Holanda. Como consultor acompaña, entre otros, a empresas de propiedad familiar y a equipos directivos de organizaciones de profesionales.

Consultora

SANDRA CARRAU PASCUAL

Socia-Consultora del Instituto Innova. Lic. Sociología, UB, Barcelona. Posgrado en *Gestión de Recursos Humanos*, IDEC- UPF, Barcelona. *Customer Experience Strategy and Design Programme*, Centro BAU de Artes y Diseño y RMIT. Directora del Centro para la Investigación de Prácticas Organizativas en el Ámbito Social, Innova. Consultora en Seminarios de aprendizaje experiencial de liderazgo en diversos países. Asesora a profesionales y directivos/as en su rol de liderazgo y el trabajo de equipos interdisciplinarios.



innova

Desde 1994 el Instituto Innova ha acompañado a organizaciones y personas en sus procesos de transición, ofreciéndoles consultoría, asesoramiento en el rol, desarrollo de capacidades y diseño organizativo, a través de una perspectiva sistémica y de gestión de la complejidad.

La metodología de la Transnovación Organizativa® desarrollada por Innova, combina de forma integral y singular su experiencia y reflexión. Esta metodología aborda la organización como una realidad compleja que debe ser tratada necesariamente con un enfoque multidimensional y unas herramientas generativas. Parte de esta concepción se expresa en la colección editorial *Innovación Organizativa*, impulsada y dirigida por Innova.

Su práctica bebe, entre otras, de fuentes como: la aproximación humanista, la teoría del conocimiento de Freire y del aprendizaje de Bateson, el enfoque del co-desarrollo, las aportaciones de la tradición analítica (Group Relations, Transformación Institucional y Socio-Análisis) y las perspectivas socio-técnicas y de sistemas viables.

Basándose en la metodología del aprendizaje a través de la experiencia, el Instituto ofrece programas abiertos regulares sobre liderazgo, management, grupos de trabajo, consultoría y capacidades políticas.

En el campo de la atención a la persona, Innova impulsa el Centro para la Investigación de Prácticas Organizativas en el Ámbito Social, para referentes de equipos u organizaciones.

En su vertiente comunitaria, organiza actividades de reflexión social y de desarrollo de la capacidad de acción de la ciudadanía. Connatural a su práctica, Innova promueve redes con instituciones de Europa, África, América y Asia con las que investiga y realiza proyectos conjuntos.

innova
institut per a la innovació
organitzativa i social

C/Tarragona 102, interior. 08015 Barcelona. Tel: +34 93 415 30 99 innova@innovaccio.net

innovaccio.net