

# **Instructivo Nro 3:**

## **Trabajo en Equipo**

## **y Reuniones Efectivas**





★ ★ ★ ★ ★  
**MOVIMIENTO**  
**EMPRENDEDOR**  
*Venezuela*

# Índice

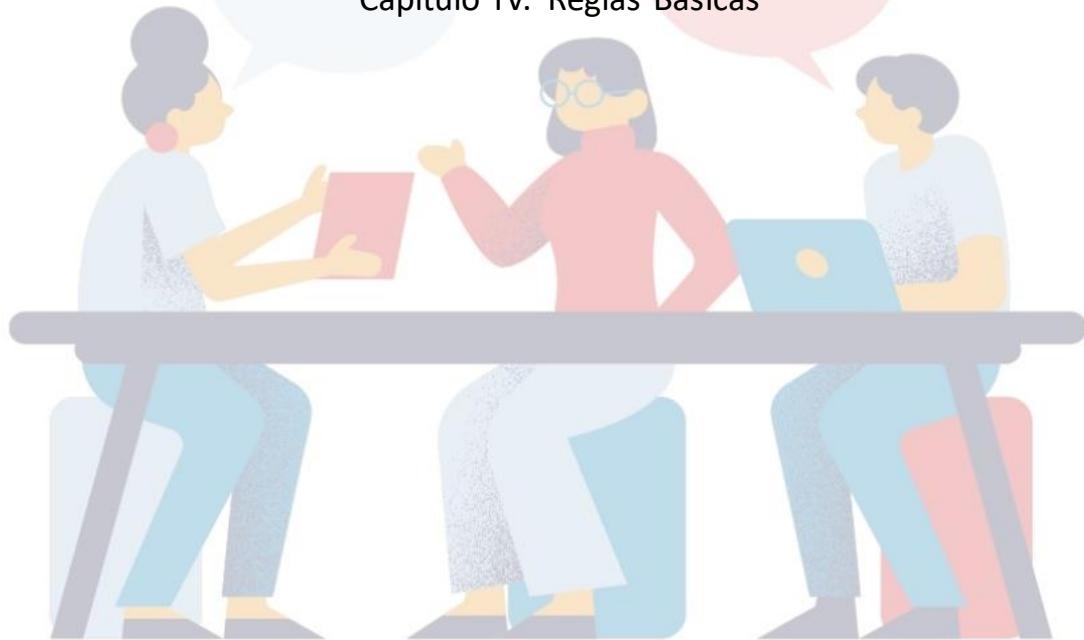
Introducción

Capítulo I. Disposiciones Generales

Capítulo II. Trabajo en Equipo

Capítulo III. Elementos Claves

Capítulo IV. Reglas Básicas



# Introducción

El campo de fútbol es el terreno dónde el futbolista muestra sus habilidades y destrezas, sus talentos naturales, su capacidad de jugar en equipo con sus compañeros en contra del adversario. Es en este escenario donde se ve el resultado de sus horas de práctica y entrenamiento, contribuyendo con sus acciones a la victoria de su selección o club, en la defensa evitando que el oponente mantenga el balón y anote gol, en el medio campo con la creación de juego, o en la delantera haciendo los goles que los lleven a la gloria.

En los campos de la política y en los negocios las conversaciones se convierten en el terreno en el que nos toca demostrar nuestras habilidades y destrezas, tanto para entablar conversaciones con otras personas que nos adversan como con aquellas que nos apoyan, y otras que no están ni a favor ni en contra.

En el fútbol profesional, cada partido forma parte de una cantidad de juegos relacionados normalmente por un sistema de puntos, que se suman en función de las victorias obtenidas, o por una clasificación por juegos ganados, en cualquiera de las metodologías se compite por una Copa o Campeonato.

Lo mismo ocurre, en la política y en los negocios, cada conversación se convierte en un partido, en el que según tus objetivos planteados puedes obtener una victoria, un empate o una derrota. Estas conversaciones están interconectadas como una especie de red, que al igual que en el fútbol para terminar vencedor no es suficiente haber ganado un solo juego, sino lograr la maestría para obtener la victoria continuamente y ser mejor que otros equipos que también quieren convertirse en campeones de las conversaciones, como puede ser la conversación para conseguir el apoyo de un Banco, contratar al mejor cocinero para mi emprendimiento, o conseguir nuevos clientes o seguidores.

El Campeonato del Movimiento Emprendedor de este 2023, por ejemplo, está en la consolidación de las Comunidades Emprendedoras en todos los Municipios del país, para lo cual no basta ganar en una sola conversación, sino en construir una red de conversaciones interconectadas que permitirán obtener el resultado esperado.

Lo mismo sucede en el emprendimiento de cada uno, I campeonato para muchos es hacer que el negocio sea sostenible, lo que exige ganar en una red de conversaciones con nuestro socio o socios, (esta victoria no implica que se haga lo que yo creo, sino lo que más convenga para la organización), y luego reunir al equipo de trabajar para informar y convencer de ejecutar las decisiones tomadas por los socios, después, hay que conversar con los proveedores para establecer las condiciones de despacho de la materia prima, como tiempo de entrega, precio, medios de pago, entre otras cosas, también hay que conversar con las instituciones públicas para conocer y cumplir nuestras obligaciones formales y por supuesto, hablar con los clientes, que son los que terminan pagando por nuestros productos y servicios, en fin, un emprendedor que desee ser exitoso en su negocio y como líder del Movimiento, no podrá lograrlo sino es capaz de dominar el arte de la conversación y aprende a realizar reuniones efectivas.

Es cierto, que existe una visión de las conversaciones como “pérdida de tiempo” o algo innecesario” estas afirmaciones han sido consecuencia de participar en reuniones impuntuales, convocadas de manera inesperada, en las que no se conoce la agenda, no hay un orden de la reunión, no se establecen puntos de acuerdo, ni existe un seguimiento a lo acordado.

Continuamente, somos convocados a reuniones de este estilo, que nos llevan a construir una interpretación errada de las reuniones, y que tienen su máxima expresión con aquellas personas que hacen un uso excesivo de esta herramienta de trabajo, creyendo que todo lo debe hacerse mediante una reunión, creando una parálisis del equipo y desgaste del personal, a este mal le llamamos “reunionismo” que sin duda crea una distorsión de lo que realmente debe ser una reunión.

En el presente trabajo, queremos reivindicar la importancia de las reuniones de los equipos de un líder emprendedor en su negocio, y como parte del movimiento emprendedor, si sabemos usar la conversación de manera efectiva, podemos hacer de ella un espacio para la creación del futuro, mediante el intercambio de ideas, generan de compromisos y coordinación de acciones orientadas al logro de resultados.

Las personas necesitan creer pero no es en las redes sociales donde encuentran esperanza con videos preelaborados que muestran una media verdad inducida por quienes los promueven. Hoy la gente quiere líderes de carne y hueso, que no sean más de lo mismo, que no engañen o digan lo que se quiera escuchar, para hacer una venta, obtener un voto o ganar un “me gusta” se buscan líderes de carne y hueso, con la sensibilidad de ponerse en la piel del otro, y de guiarnos con sus ideas, sus productos a un mundo más humano, a un mundo mejor.

**Ricardo Moreno Sosa.**  
**Coordinador Nacional**  
**Movimiento Emprendedor Venezuela**

# Capítulo I

## Disposiciones generales

### Objetivo del Instructivo

El presente instructivo tiene como objetivo establecer una guía metodológica para la planificación, ejecución y evaluación de las reuniones de manera efectiva, como una de las herramientas más importantes que tenemos para alcanzar los objetivos y metas del Movimiento Emprendedor.

### Importancia de las Reuniones y conversaciones efectivas

A los efectos de la organización del Movimiento Emprendedor, las reuniones son el principal espacio para la coordinación de compromisos para la acción de nuestros equipos de trabajo, porque en ellas podemos conocer e inspirar nuevas personas que pueden ser parte de nuestra organización, podemos conocer nuevos aliados y colaboradores, transmitir información para mejorar nuestro trabajo, escuchar críticas y fallas para corregir nuestros errores, entre otras cosas.

Todo líder y miembro de la Organización tiene como obligación desarrollar habilidades conversacionales para poder realizar reuniones efectivas orientadas al logro.

Los Equipos de Trabajo deben ser del tamaño de nuestro Objetivos y Metas, por ende nuestro Movimiento se proyecta hacia un gran propósito para el país y América Latina, por lo que debemos conformar grandes equipos tanto en cantidad como en calidad.

## **Reunionismo**

Los líderes del Movimiento Emprendedor deben evitar el “reunionismo” entendido como la práctica dañina de reunirse por reunirse, de realizar reuniones sin sentido, de manera frecuente; desgastando a los equipos de trabajo para recibir información que podía compartirse por otras vías más expeditas.

La reunión No es un fin en sí mismo, es uno de los medios y no el único para la coordinación de acciones en función del cumplimiento de objetivos y metas.

## **Las reuniones.**

Se entenderá como reunión a todo tipo de conversación de dos o más personas que permita el intercambio de opiniones, la creación de futuro y coordinación de compromisos para la acción.

Estas reuniones se dan en las instancias de dirección del Movimiento Emprendedor como lo son los Consejos Directivos, con otras instituciones públicas y privadas, con nuevos emprendedores, y cualquier conversación que se considere necesaria para seguir construyendo y fortaleciendo la Organización.

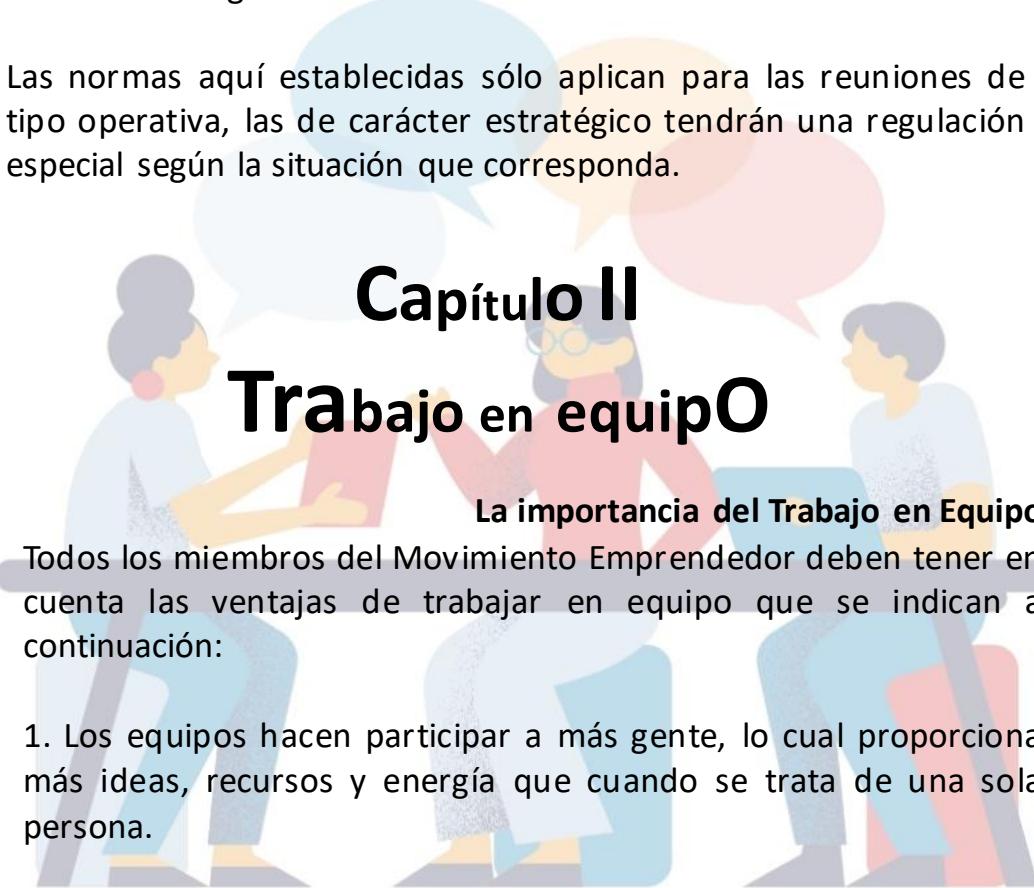
## **Tipo de Reuniones**

Las reuniones a los efectos del Movimiento Emprendedor se podrán diferenciar como reuniones estratégicas y reuniones operativas.

1. Las **reuniones estratégicas**, para la toma de decisiones que tienen una incidencia importante en Misión, Visión y Valores de la Organización, como por ejemplo, las reuniones de discusión de los Planes de Acción, o la evaluación de la gestión de la Organización.

2. Las **reuniones operativas**, para la toma de decisiones que dan cumplimiento a las orientaciones estratégicas, la coordinación de acciones, seguimiento, administración y resolución de conflictos y problemas que pudiesen generarse antes, durante y después de la ejecución de actividades que conducentes a cumplir los objetivos y metas de la Organización.

Las normas aquí establecidas sólo aplican para las reuniones de tipo operativa, las de carácter estratégico tendrán una regulación especial según la situación que corresponda.



## Capítulo II

# Trabajo en equipo

### La importancia del Trabajo en Equipo

Todos los miembros del Movimiento Emprendedor deben tener en cuenta las ventajas de trabajar en equipo que se indican a continuación:

1. Los equipos hacen participar a más gente, lo cual proporciona más ideas, recursos y energía que cuando se trata de una sola persona.
2. Los equipos elevan el potencial del líder y atenúan sus debilidades. En un individuo lo fuerte y lo débil está más expuesto.
3. Los equipos proveen múltiples perspectivas de como satisfacer una necesidad o alcanzar una meta ya que intentan diversas alternativas para cada situación. Los recursos del individuo para hacer frente a un problema rara vez son tan amplios y eficaces como los de un grupo.

4. Los equipos comparten los créditos por las victorias y las responsabilidades por las derrotas. Esto favorece la humildad genuina y la comunidad auténtica. Los individuos ganan las alabanzas y sufren las derrotas solos. Esto desarrolla el orgullo y a veces permite que se genere un sentimiento de fracaso.

5. Los equipos hacen que los líderes den cuenta de las metas. Las personas que trabajan solas pueden cambiar las metas sin mayor responsabilidad.

6. Los equipos pueden simplemente hacer más que una persona sola.

### **Desafíos internos del líder para construir un Equipo de Trabajo**

Todo líder que desee construir equipos de latón desempeño para alcanzar objetivos y metas debe confrontar y superar 4 desafíos:

1. El ego. Todo líder del Movimiento Emprendedor que quiera construir un equipo lo primero que debe admitir es que no lo puede hacer todo. La pregunta no es si puede o no puede, sino cuánto tiempo le tomará aceptar darse cuenta que no puede. Si quiere hacer algo realmente grande, despójese de su ego y disponga de a trabajar en equipo.

2. Inseguridad. Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros. Así que una de las principales razones por las que un individuo no promueve el trabajo en equipo es porque se siente amenazado. Esto ocurre porque necesitan mantener el control de todo o porque tienen miedo de ser reemplazados por alguien más capaz.

Así que todo líder del Movimiento está obligado a desarrollar su autoconfianza y superar cualquier tipo de inseguridad que le impida promover el trabajo en equipo socavando su propio potencial y erosionando los mejores esfuerzos de las personas con las cuales trabaja.

3. Ingenuidad. Los líderes subestiman lo difícil que es alcanzar grandes logros y terminan caminando solos. Una organización con un propósito tan grande como el nuestro en medio de las adversidades que estamos atravesando en el país no puede tener líderes ingenuos que crean que pueden alcanzar los objetivos y metas que nos proponemos sin un equipo de trabajo que lo acompañe.

4. Temperamento. Algunas personas tienen un temperamento que les impide trabajar con otras personas, y la verdad es que se consiguen más y mejores resultados trabajando con otros que contra otros. Nadie es un equipo completo. Tu como líder necesitas de alguien, y siempre hay alguien que necesita de ti. La única forma de hacer algo grande es vinculándose a otros.

#### **Un lugar para cada uno, y cada uno en su lugar**

En esta organización creemos que las personas son nuestro principal activo, y nuestros líderes tienen la obligación de conocer a su equipo de trabajo, y descubrir el lugar correcto para uno. No todos son buenos para todo, pero todos somos buenos para algo.

Cada líder en sus funciones, territorio o sector debe conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro y asignar responsabilidades según su desempeño y las circunstancias que le toque asumir. Algunas personas quieren y pueden ayudar, otras dicen que quieren ayudar pero no pueden, otras pueden ayudar pero no quieren hacerlo y, otras personas pueden ayudar pero no saben cómo hacerlo y quieren aprender, toca al líder hacer la selección correcta para hacer que la Organización crezca.

# Capítulo III

## Elementos claveS

### Objetivo de las Reuniones

Las reuniones se convocan si no existe otro medio idóneo para lograr el objetivo planteado, tales como WhatsApp o correo electrónico.

El objetivo de la reunión, es lo que nos motiva a convocarla, la razón de ser de la misma, y es el primer paso para decidir si se convoca o no la reunión. El objetivo debe ser algo de suficiente importancia como para reunirnos, que no sólo se limite a manifestar una preocupación, sino que debe tener sentido pertinencia con la Organización y nos conduzca a la acción, por lo que también debe ser específico, se debe convocar una reunión para atender situaciones concretas, contando con una aproximación clara del resultado que se espera obtener.

### Reuniones Previas

Antes de convocar reuniones se pueden realizar reuniones previas para ventilar las diferencias de algunas personas que participarán en la reunión, escuchar observaciones, aclarar dudas, mirar desde otros ángulos nuestros planteamientos y argumentos, lo que permitirá mejorar nuestras ideas y facilitar el proceso de construcción de consensos en las reuniones y legitimidad en la toma de decisiones.

### Participantes

Solo se convocarán a aquellos que van a participar activamente en la reunión aportando su punto de vista y descarga a aquellos que son meros espectadores. Si quieras que otras personas estén al tanto de lo acordado en la reunión, se les puede compartir la minuta, acta o resumen de la misma.

## **Criterios de determinación de los Participantes**

A las reuniones sólo se convocarán a las personas que tienen una responsabilidad directa sobre los temas a tratar. No se podrán convocar a personas que no están involucrados en los temas a tratar.

A continuación se indican 4 criterios para determinar las personas que deben asistir a las reuniones:

1. Los que toman las decisiones
2. Los que pueden aportar mayor información sobre los temas a tratar
3. Los que tengan interés sobre los temas y sean aplicables a sus funciones
4. Los que tengan que implementar las decisiones que se tomarán en la reunión

## **Agenda**

Toda reunión debe tener una agenda previa que debe corresponderse con los objetivos de la misma y que debe ser comunicada previamente a los participantes en la convocatoria.

Las reuniones no deben más de 3 temas a tratar para que puedan ejecutarse en un plazo máximo de 90 minutos.

## **Convocatoria**

Las convocatorias a las reuniones se realizarán al menos con 72 horas de antelación, y tendrán recordatorios diario hasta el mismo día de la reunión ratificando su convocatoria.

Las convocatorias se harán por escrito vía whatsapp al privado y al grupo si existiera para dejar constancia de la confirmación, y mediante llamada telefónica, para repetir y ampliar los detalles de la convocatoria y aclarar cualquier tipo de dudas sobre la misma.

## Formato de la Convocatoria

Las convocatorias se harán cumpliendo los siguientes elementos:

1. Nombre de la Reunión
2. Fecha y Hora
3. Lugar
4. Temas a tratar
5. Documentos a presentar en la reunión
6. Documentos a leer antes de la reunión

## Roles de los participantes en las reunión

Al momento de comenzar la reunión el convocante debe asumir la dirección de la reunión, y se debe asignar un responsable de llevar la Minuta o Acta de la reunión y otra persona para el manejo del tiempo.

## Estructura de las Reuniones

La reuniones operativas tendrán se podrán estructurar en 3 momentos:

- 1. Presentación:** Se da la bienvenida a la reunión que comprende la introducción, presentación de los participantes, objetivo de la reunión y los temas a abordar, así como la metodología de la misma.
- 2. Desarrollo:** Se abre el derecho de palabra a los participantes para que hagan sus aportes máximo 3 temas a tratar.
- 3. Conclusión:** Se establecen los acuerdos de la reunión conforme a los Puntos Tratados.

## Acuerdos de las Reuniones

Los Acuerdos de las reuniones deben estar compuestos de los siguientes elementos:

1. Descripción de la acción a realizarse.
2. Responsable o co-responsables de ejecutar la acción.
3. Fecha y hora de realización de la acción.

4. Condiciones de satisfacción como lugar, cantidad de participantes, materiales o recursos necesarios, y los demás aspectos indispensables para dar cumplimiento al acuerdo.
5. Establecer un mecanismo de seguimiento y reporte de tareas para lograr la ejecución de la acción satisfactoriamente.

#### **Modelo de Minuta de las reuniones**

De cada reunión se elaborará un Minuta que deberá ser compartida con los presentes en un plazo no superior a 24 horas de haber culminado la reunión, y tendrá al menos los siguientes puntos:

Fecha, hora y lugar de la reunión.

Participantes presentes.

Acuerdos de la reunión.

Observación y comentarios adicionales.

#### **Seguimiento de los Acuerdos**

De cada reunión se debe asignar un responsable de hacerle seguimiento a los acuerdos planteados, de reportar los avances y alertar oportunamente los nudos críticos que se presenten durante el proceso de ejecución.

## **Capítulo IV**

## **Reglas básicas**

#### **Reglas de las Reuniones Efectivas**

Las Reglas de las Reuniones Efectivas son un conjunto de principios que debemos aplicar durante las reuniones para que puedan evitarse el desgaste físico, logístico y emocional de los equipos de trabajo y puedan ejecutarse satisfactoriamente.

## Asistencia a las Reuniones

Si las personas han sido debidamente convocadas y no asisten deberá realizarse un llamado de atención verbal y si ha incurrido de manera consecutiva en ausencia injustificada, se procederá a realizar un nuevo llamado de atención por escrito.

De mantener la misma conducta, se procederá a solicitar la remoción de la responsabilidad para dar paso a una nueva persona que cuente con la disponibilidad y la disposición de cumplir con los compromisos de la Organización.

## Puntualidad

Esta regla debe empezar por el convocante y organizadores, no sólo es que deben ser los primeros en llegar, es que deben de llegar con suficiente antelación para validar que estén dadas todas las condiciones para que se realice la reunión.

Así mismo, todos los convocados deben estar en el lugar de la reunión antes de la hora de inicio, para que no se extienda más de lo previsto afectando la agenda de los demás.

En algunos casos de incumplimiento de la puntualidad de manera reiterada, se puede imponer la prohibición de ingreso a la reunión, y los llamados de atención expuestos en la regla anterior.

## Duración de las reuniones.

Las reuniones no pueden extenderse más de 90 minutos, para respetar el tiempo y la agenda de todos los participantes.

Se debe dejar claro la duración de la reunión desde el inicio para que todos se comprometan en realizar intervenciones concretas y que se ciñan a los temas a tratar y no nos desviemos a otros elementos que aunque puedan ser importantes no sean objeto de la reunión.

Es muy importante respetar la duración de la reunión, y asegurarse que en el tiempo planteado se logren alcanzar acuerdos. De no lograr alcanzar todos los acuerdos necesario se debe programar una nueva reunión para continuar la discusión de los temas pendientes y de ser necesario incorporar nuevos elementos que no se habían previsto y que surgieron en la conversación.

### **Fuera la Tecnología**

En las reuniones efectivas, se evita el uso de teléfonos y equipos tecnológicos que se conviertan en un distractor de los participantes. Sólo se permitirá el uso de los equipos que sean estrictamente necesarios para la realización de la reunión.

### **Respeto**

En todo momento, debe mantenerse un tono de voz adecuado, un lenguaje profesional y respetuoso para expresarse en la reunión. Se puede discrepar y criticar sin ofender, se puede escuchar las críticas de otros sin que implique aceptación.

La clave de las efectividad de las reuniones es saber comunicarnos y reconocer las emociones que sentimos para evitar la impulsividad y agresividad que siempre es contraproducente al momento de administrar o dirimir nuestras diferencias y conflictos.

Las personas que no adecuen su comportamiento a esta regla, podrán ser sancionados pidiendo se retiren de la reunión y de no corregir su comportamiento se les podrá prohibir el acceso a futuras reuniones.

### **Interrupciones**

Cada interrupción a través de una llamada telefónica, contestar un whatsapp, salida en medio de la reunión, afectan el mantenimiento del hilo de la conversación por lo que todos los participantes deben tomar las previsiones para que durante el tiempo que dure la reunión no existan este tipo de interrupciones.

### **Confidencialidad**

La información que se comparta y situaciones que ocurran en las reuniones deben manejarse con la mayor discreción. Sólo se podrán hacer públicos los puntos o aspectos que se consideren convenientes y que sean acordados y autorizados previamente.

### **Infraestructura**

Al momento de convocar una reunión es necesario verificar que se cuenta con los espacios y las conociendo mínimas para realizar la, tales como: accesibilidad, ventilación, mobiliario, iluminación, electricidad, entre otros aspectos que inciden en la calidad de la reunión y ponen en riesgo la efectividad de la misma.



★ ★ ★ ★ ★  
**MOVIMIENTO  
EMPRENDEDOR**

Venezuela

★ ★ ★ ★ ★  
**MOVIMIENTO  
EMPRENDEDOR**

Venezuela

