

Manual

Gestión de Reuniones Eficaces

2008



Escuela de
Administración
Pública

REGIÓN DE MURCIA





Gestión de Reuniones Eficaces

2008

Autores: Ingenia, S.A.

Impresión.

Depósito Legal.

Diseño.

Objetivos generales

- Desarrollar habilidades necesarias para afrontar con eficacia una reunión
- Identificar los distintos roles que aparecen en una reunión
- Realizar eficazmente el cierre de una reunión

Módulos

Módulo 1: Conceptos generales de reuniones eficaces.

Módulo 2: Inicio de reuniones, desarrollo y roles.

Módulo 3: Reuniones eficaces.

Módulo 1: Conceptos generales.

Comité ejecutivo a las ocho, evaluación de objetivos a las diez, presentación de resultados a las doce y comida de trabajo a las dos. ¿Cuándo se trabaja entonces?.

Las reuniones sin orden ni concierto son una lacra de la empresa actual. Contar con un moderador, cumplir el horario y extraer compromisos prácticos son las claves para que este indispensable instrumento de trabajo sea realmente eficaz.



1.1 Las reuniones

Una reunión es un instrumento de trabajo en equipo, un momento en el que distintas personas tienen la oportunidad, mediante la comunicación directa, de perseguir y conseguir objetivos concretos.

En una **reunión eficaz** deben confluir tres aspectos:

Producción de resultados

Cada participante contribuye al resultado de la reunión, por lo que debe ser capaz de producir ideas, analizar, criticar, sugerir y ofrecer soluciones.

Relación de personas

Las relaciones personales que se establecen entre las personas que acuden a una reunión pueden facilitar, o por el contrario, bloquear la consecución de los objetivos planteados. Por ello, nunca hay que olvidar que cada participante posee sus propias motivaciones, sistema de valores, percepciones subjetivas,... Trabajar estos aspectos, ser capaz de respetar y comprender a los demás participantes, favorece el desarrollo y los resultados de una reunión.

Organización

La organización se refiere tanto a aspectos previos de la reunión (información necesaria, convocatoria), como al propio desarrollo, en donde el papel del director es clave. Al mismo tiempo, éste debe ser capaz de animar la reunión desde su comienzo, si quiere que se produzca implicación y participación.

1.2 Ventajas e inconvenientes

Las reuniones tienen una serie de ventajas y de inconvenientes:

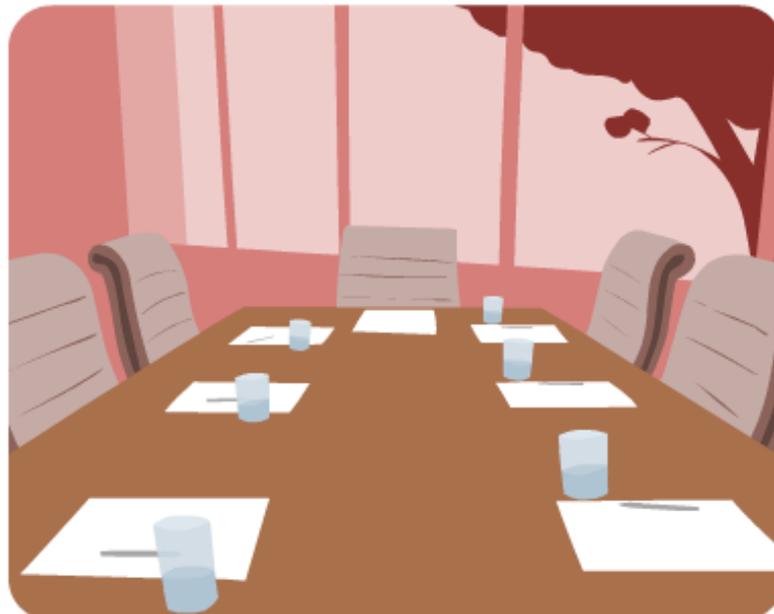
VENTAJAS

- Según se va desarrollando y se van tomando decisiones, los compromisos se reparten entre todos los participantes, por lo que fomenta la participación y el trabajo en equipo.
- Las decisiones se hacen impersonales, evitando las críticas innecesarias.
- Son un instrumento de motivación.
- Potencian los resultados al ofrecer una buena oportunidad de intercambio de información.
- Se fomentan y mejoran las relaciones interpersonales.
- Las decisiones que se toman son mejor comprendidas por todos.
- Se comparten objetivos, la sinergia hace que todos los participantes vayan en el mismo sentido.
- Se potencia la comunicación, tanto formal como informal.

INCONVENIENTES

- Si acuden demasiadas personas, las decisiones resultan difíciles y se consume mucho tiempo.
- Cuando los asistentes desconocen detalles de la misma, las decisiones pueden ser ineficaces.
- Si hay falta de tiempo, pueden llegar a tomarse decisiones de manera superficial.
- La responsabilidad individual queda diluida.
- Es frecuente que se acepte lo que se supone desea el director de la reunión.

- Surgen discusiones e incidentes que hacen perder, en ocasiones toda la eficacia que podría tener la reunión.
- Para conseguir los objetivos es necesaria una preparación previa.
- Algunos participantes no intervienen
- Pueden aparecer críticas poco constructivas y problemas de comunicación, así como conflictos interpersonales.
- Si el rol que adopta el director no se ajusta a las expectativas de los participantes puede carecer de eficacia.



1.3. Objetivos de las reuniones

Para dirigir una reunión de forma eficaz, debes aprender a plantearte los objetivos de la misma. Los objetivos que te marques condicionarán **quiénes** serán **los participantes** y **cuánto tiempo** necesitarás emplear en la reunión.

1.3.1. Características de los Objetivos

Las principales características de los objetivos de una reunión son:

- Describirán situaciones objetivas, sin valoraciones personales.
- Serán relevantes y alcanzables.
- Estimularán la libertad de pensamiento y de expresión, sin imposiciones ni coacciones que bloqueen la comunicación.
- Encerrarán intereses comunes para los participantes, sin caer en el favoritismo hacia unos pocos o hacia el convocante.
- Estarán redactados de forma concisa, concreta y clara.
- Facilitarán que se distinga el fin prioritario de los fines secundarios a alcanzar.

1.3.2. Tipos de Objetivos

Los objetivos se pueden clasificar en:

1. Generales

- Poco concretos.
- Globales.
- Formulados en términos de capacidad.

2. Específicos

- Concretos.
- Precisos.
- Evaluables o mensurables.
- Formulados en términos positivos.

1.4. Tipos de reuniones

Las reuniones se pueden clasificar según ciertos criterios:

1.4.1. En función de la dimensión.

Mítines

- El número de participantes es ilimitado.
- No hay selección de participantes.
- La relación entre el orador y los participantes es mínima.

Comités

- El número de participantes es limitado.
- Hay una selección rigurosa de participantes.
- La relación entre el orador y los participantes es fluida y constante.



1.4.2. En función de la periodicidad.

Atendiendo a la frecuencia con la que se realizan las reuniones, éstas se pueden clasificar en:

Anuales:

La reunión anual tiene carácter informativo. Su objetivo es motivar e implicar al equipo desde el comienzo del año. Es el director de la reunión quien debe llevar el peso principal de ésta y debe estar muy bien preparada.

Mensuales:

Estas reuniones poseen un doble carácter: informativo y de compromiso, lo que hace que la participación de todos sea un elemento fundamental. Los planes de acción que se deriven de la reunión deben plasmarse por escrito. Estas reuniones deben aprovecharse para reconocer individual o colectivamente cualquier logro, por pequeño que sea. Este tipo de reuniones también se utilizan para plantear cómo resolver un determinado problema, ya que la creatividad del equipo es superior a la que poseen individualmente sus miembros.

Semanales:

Estas reuniones dan respuesta a los objetivos operativos y de equipo planteados semanalmente. Por esta razón son un importante feedback para el equipo. Deberían celebrarse a principios o a final de la semana, ya que de este modo se posee perspectiva global sobre la semana anterior. Otra de sus finalidades es crear una cultura de equipo: cómo se ha desarrollado una acción concreta, qué dificultades se han presentado, cómo se ha resuelto,... También pueden desarrollarse con el objetivo de desarrollar habilidades o de responsabilizar a los colaboradores en el conocimiento de un producto, empresa, cliente,...

Diarias:

Las reuniones diarias tienen como objetivo la solución de problemas. Este tipo de reuniones son óptimas para celebrar los éxitos y mantener al equipo bien orientado hacia los objetivos clave. En ellas se consigue un importante efecto motivacional, de implicación y solución de problemas. El mejor momento para celebrarlas es a primera hora de la mañana.



1.4.3. En función de los objetivos

Informativa:

El objetivo de estas reuniones es transmitir o recibir datos, normas, etc. La comunicación es básicamente en un solo sentido: del orador a los participantes. Se desarrolla en tres momentos:

1. Comunicación de la información por parte del director de la reunión o responsable de la información.
2. Rueda de presentación de dudas y preguntas por parte de los participantes.
3. Contestación a las diferentes dudas o preguntas por parte del director de la reunión.

Análisis de problemas:

Estas reuniones sirven para identificar la causa de problemas y para generar opiniones, sugerencias, recomendaciones que posteriormente serán analizadas y evaluadas. La decisión la toman especialistas o autoridades superiores. El director de la reunión debe dejar claro que no se tomarán decisiones sino que se elevarán los acuerdos considerados a los niveles competentes, como primer paso de la acción.

Decisoria:

El objetivo del director de la reunión es lograr que los participantes tomen una decisión libremente, tratando el problema planteado con entera libertad de opinión, discutiendo sus diferentes aspectos, interrelaciones, causas, con secuencias o intercambiando sus experiencias, puntos de vista y opiniones, siendo lo más importante llegar a acuerdos y tomar decisiones consensuadas. La característica principal de esta reunión es la participación del grupo y la actitud objetiva para recibir las soluciones aportadas por la mayoría.

Obtención de compromiso:

Sirve para exponer y explicar las razones de la decisión tomada y se obtienen compromisos y responsabilidades para aplicar y llevar a cabo determinadas acciones. También disipa dudas y temores.

1.5. La disposición física

1.5.1. Mesa redonda

En ella todas las posiciones son equiparables, pero se produce un efecto particular, «efecto Steinzor», el cual consiste en que, sin existencia de diferencia de estatus ni de relaciones de amistad, se origina una mayor interacción entre los participantes que ocupan posiciones que están enfrente, en lugar de contiguas, debido al contacto ocular.

El número de participantes máximo recomendado es 10. Su uso es idóneo en:

- Consejos de administración.
- Reuniones de directores.
- Reuniones de búsqueda de soluciones a conflictos laborales.

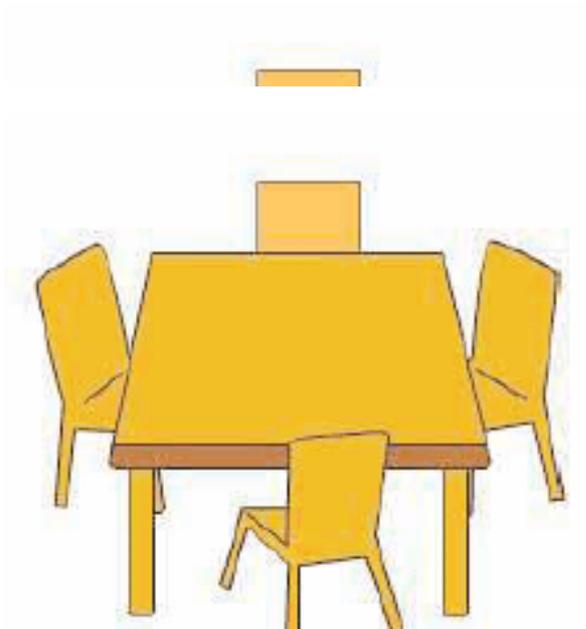
Su uso no es adecuado en:

- Reuniones de formación.
- Asambleas.
- Reuniones de estudio.
- Reuniones de información.

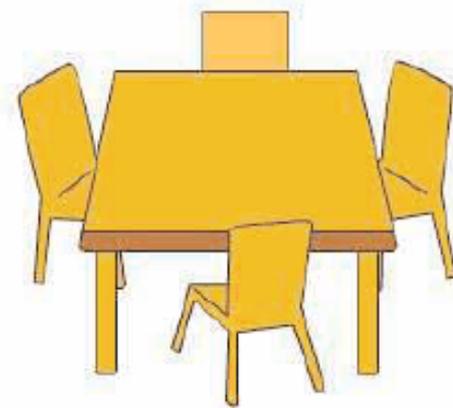


1.5.2. Mesa cuadrada

- Ángulo:
 - Facilita la conversación.
 - Dificulta: cooperar, competir, coaccionar.
- Lado a lado:
 - Facilita la cooperación.
 - Dificulta: conversar, coaccionar, competir.
- Cara a cara:



es 10. Su uso es idóneo o
er en cada reunión.



1.5.3. Mesa en "U"

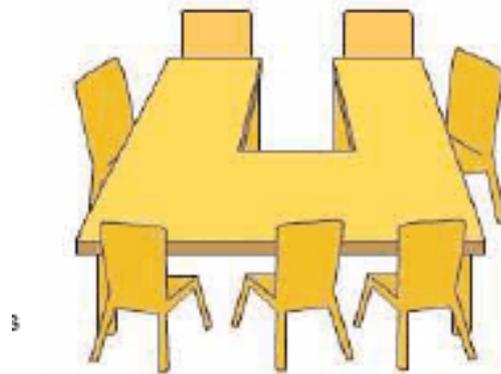
Esta disposición es IDEAL porque fomenta la participación del grupo. El número de participantes recomendado es de hasta 12 ó 14.

Su uso es idóneo en:

- Reuniones de estudio.
- Reuniones de información.
- Reuniones de formación.
- Asambleas.
- Reuniones de pequeños comités.

Su uso no es adecuado en:

- Consejos de Administración.
- Reuniones de directores.
- Reuniones de búsqueda de soluciones a conflictos laborales.

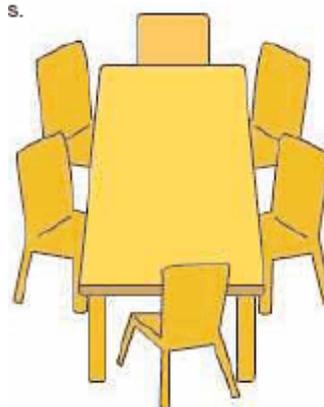


1.5.4. Mesa rectangular

Lleva consigo una disposición diferencial y discriminativa de posiciones. También se produce «el efecto cabecera» en el que esa posición se relaciona con el estatus del miembro más destacado del grupo. El número de participantes es variable, puede oscilar entre 15 ó 20.

Su uso sólo es idóneo en:

- Grandes conferencias.
- Asambleas de ministros.
- Asambleas plenarias.



1.6. Los participantes

Los participantes de una reunión serán:

- Personas que puedan hacer una contribución interesante al caso, por tener conocimientos profundos en la materia.
- Aquellos que representan a un colectivo al cual le van a afectar las decisiones emanadas de la reunión.
- Aquellos que puedan ser ejecutores de las decisiones que se tomen.
- Las personas que van a integrarse en un equipo, especialmente cuando una reunión tiene el propósito de formar un equipo.

Para elegir el número de participantes, se debe tener en cuenta la siguiente tabla:

Elección del número de participantes				
Número	Objetivo	Características	Duración	Ejemplo
De 4 a 6	Buscar y encontrar una solución a un problema planteado	Se consigue gran eficacia, participación e implicación de los asistentes Es difícil potenciar las influencias personales	Entre 45 minutos y 1 hora y media (pueden ser de hasta 4 horas, pero con descansos).	Equipos de dirección, jefes de departamento
De 7 a 10	Iniciar algo nuevo o tratar de detectar las causas de una problemática.	Disminuye la eficacia del grupo Conlleva un gran aporte de ideas	Entre 1 hora y 1 hora y media	Reuniones de departamento
De 11 a 15	Entrenamiento o formativos.	Grupo no eficaz para la toma de decisiones Formación donde la participación es elevada	Entre 1 hora y 1 hora y media	Comisión de coordinación
Más de 15	Revisión de un programa, presentación de unos resultados, exposición de un proyecto o similares	La participación se limita a preguntas o sugerencias, no se puede entrar en el terreno del debate	1 hora	Asamblea

1.7. Etapas de una reunión

Una reunión supone un proceso que tiene su desarrollo en el tiempo con implicaciones. Las etapas del proceso que implican las reuniones es el siguiente:

- Preparación
- Comienzo
- Objetivos y métodos
- Desarrollo
- Conclusión
- Seguimiento

1.7.1. Preparación

Los factores que hay que controlar en la fase de preparación son:

- **Fecha**

¿Cuándo es más conveniente realizar la reunión?

Es importante buscar una fecha en la que la mayoría de los asistentes puedan acudir.

- No son recomendables ni los principios ni los finales de mes (por exceso de trabajo).
- Tampoco son recomendables los días anteriores a una fiesta o vacaciones.

- **Objetivos**

¿Para qué se realiza la reunión?

Se deben tener claros los objetivos que se quieren conseguir con la reunión, para que ésta sea efectiva y se distribuya correctamente el tiempo.

- **Participantes**

¿Quién debe asistir?

Se debe elegir a los participantes según su relación real con respecto al tema que se va a tratar, es decir, con el objetivo de la reunión.

- **Información previa**

¿Qué tienen que saber los asistentes antes de la reunión?

Es conveniente informar a los participantes de los aspectos clave que se van a trabajar durante la reunión antes de cada convocatoria, con el fin de que conozcan con antelación los temas que van a tratar.

- **Tiempo**

¿Cuánto debe durar la reunión?

La duración de la reunión estará en función del objetivo de la misma. Debe especificarse la hora de comienzo y la de finalización.

- **Hora**

¿A qué hora es más conveniente reunirse?

El horario también debe tenerse en cuenta, ya que a última hora de la mañana las reuniones tienden a ser menos productivas que a primera hora.

- **Orden del día**

¿Qué orden se va a seguir?

Antes de comenzar la reunión se debe establecer el orden en el que se van a ir comentando todos los puntos a tratar.

- **Metodología**

¿Qué procedimientos se van a seguir?

Antes de comenzar la reunión se deben establecer los procedimientos a seguir.

- **Medios**

¿Qué medios físicos/materiales se necesitan para el desarrollo de la reunión?

Se deben preparar todos los documentos y materiales necesarios a entregar o trabajar durante la reunión, así como la sala donde se va a celebrar ésta.

- **Acuerdos**

¿A qué acuerdos se debe llegar?

Están íntimamente relacionados con los objetivos de la reunión y son el fin último de la misma.

Recuerda que...

Las reuniones, en general, se preparan poco y esta escasa preparación viene de no dar importancia a uno o varios de los factores que hemos comentado.

1.7.2. Comienzo de la reunión

Una vez dispuestos todos los aspectos de la etapa de la preparación llega el momento de comenzar la reunión.

Los aspectos que facilitan el correcto comienzo de la reunión son:

1. **Puntualidad:** Se debe comenzar siempre a la hora establecida, ya que si no se está premiando a los que llegan tarde y retrasan la reunión.
2. **Clima:** Intentar desde el principio romper el hielo y crear un clima positivo. El ambiente del resto de la reunión depende en gran medida del clima que se haya conseguido crear en los primeros momentos.
3. **Acogida:** Hacer referencias personales a la hora de acoger o dar la bienvenida a los participantes: conseguir un estado de predisposición adecuado desde el comienzo, saludando de forma individual antes del comienzo formal de la reunión.
4. **Presentaciones:** Presentar siempre a un asistente no habitual o a un nuevo miembro del equipo, para no crear barreras por desconocimiento.
5. **Comportamiento verbal:** Preparar las primeras frases, no fiarse de la improvisación.
6. **Comportamiento no verbal:** Atender al comportamiento no verbal. Comenzar con un tono de voz adecuado, mirando a los participantes y evitando el estatismo.

1.7.3. Objetivos y métodos

A todos los participantes convocados a una reunión les gusta saber al comienzo de ésta qué se pretende conseguir y de qué manera. Por tanto, hay que especificar los objetivos y la metodología de la reunión.

Objetivos

¿Qué pretendemos al comunicar los objetivos?

- Centrar a los asistentes en los temas que se van a tratar.
- Evitar que tengan expectativas falsas sobre el contenido de la reunión.

Métodos

En función del tipo de reunión y de los objetivos que se persigan, se pueden utilizar distintos métodos:

1. Exponer las soluciones a aplicar para resolver un problema y dejar un espacio al final para las aclaraciones y preguntas.
2. Plantear un problema, exponerlo a debate del equipo y acordar las soluciones.
3. Establecer una ronda de opiniones sobre el tema a debatir.
4. Preguntar al equipo por el método que se quiere seguir, establecerlo y seguirlo.
5. Dejar que el equipo resuelva por sí solo el problema.

1.7.4. Desarrollo

Cuando la reunión se esté desarrollando, hay que tener en cuenta estos factores:

1. Procurar el dinamismo de la reunión.
2. Mantener el control.
3. Alentar a todos los asistentes a participar.
4. Escuchar de forma activa.
5. Observar las actitudes individuales.
6. Mantener un ambiente cordial.
7. Reconocer las intervenciones.
8. Discutir los temas en profundidad antes de adoptar decisiones.
9. Resumir cada fase.
10. Especificar cada decisión.
11. Emplear todas las ayudas disponibles (documentación, medios audiovisuales,...).
12. Establecer planes de acción.
13. Adaptarse a los participantes y al equipo.

Recuerda que...

La responsabilidad del Director de la reunión sobre estos factores es casi total. Si el los tiene en cuenta, los procura y los fomenta, es muy probable que cada participante aporte a su vez su granito de arena al éxito de la reunión.

1.7.5. Conclusión de la Reunión

Ha llegado el momento de concluir la reunión. ¿Cómo se debe hacer?

- Haciendo una **síntesis** de los acuerdos.
- Nombrando **responsables** de los acuerdos.
- Estableciendo **necesidades** y fechas de seguimiento.
- Concertando, si procede, la **fecha** de la próxima reunión.
- Alentando a conseguir los **objetivos** adoptados.
- **Agradeciendo** la asistencia y la participación.
- **Terminando** a la hora establecida.



Módulo 2: Inicio, desarrollo y roles

2.1. El orden del día

En la estructura de la reunión eficaz no puede faltar el «orden del día».

El «orden del día» sirve para:

Eliminar la incertidumbre, sobre:

- Relación de temas.
- Anotaciones.
- Documentación.

Clarificar:

- La duración.
- Los asistentes.
- El motivo.

Evitar falsas expectativas, a la hora de definir objetivos.

A la hora de programar los temas, debes tener en cuenta los siguientes aspectos:

- No intentar tratar demasiados asuntos en la misma reunión. Son más efectivas las reuniones cortas. Si es necesario, aumenta su frecuencia.
- Selecciona los puntos vitales de cada tema y centra la reunión en ellos
- Redacta el plan de reunión de forma clara, agradable y resumida: transfórmalo en una agenda eficaz.

Al programar los horarios (comienzo y final), debes considerar ciertas «holguras» para evitar imprevistos:

- Fija la hora estimada de finalización 15 minutos antes del hito considerado
- Prolonga los tiempos previstos para cada tema en 5 minutos más de lo que estimes necesario
- Prevé los tiempos «comodín», como pausas o entreactos no anunciados, de los que podrás fácilmente prescindir si el desarrollo de la reunión así lo aconseja.

2.2. Una convocatoria motivadora

Los aspectos que harán que motives a los convocados a una reunión, y que contribuirán a su eficacia, son los siguientes:

- Informa sobre el porqué y para qué se hace la reunión.
- Indica qué se desea obtener de los convocados.
- Convoca con varios días de antelación. Se requiere un tiempo suficiente para que los miembros del grupo se involucren en el desarrollo de algún tema y puedan preparar adecuadamente su aportación.
- Hazles ver la importancia de su aportación sobre el tema y su trascendencia para llegar a la solución del problema planteado.
- Adjunta a la citación un orden del día y toda la información posible y completa.
- Esto es un indicador de transparencia y democracia en el proceso de decisión posterior.

2.3. Cómo presentar una reunión

La presentación de una reunión debe ser puntual y amistosa. Una reunión debe comenzar con una introducción que:

Una reunión debe comenzar con una introducción que:

- **Ponga en ambiente** a los participantes.
- **Corte** con las actividades anteriores.
- Cree el **clima** conveniente.
- Exponga en qué va **a consistir** la reunión.

En el inicio de una reunión deberás recordar:

- El **objetivo general** de la reunión (no debe ser retórico, ni reiterativo).
- El **tema o temas a tratar** (tampoco debe ser retórico, ni reiterativo).
- Lo que **esperas de los participantes** para evitar equívocos.

Cómo motivar al inicio de una reunión

Factores motivadores

- Empleo de **preguntas retóricas** de las que no esperes contestación o cuya respuesta va a ser dada a continuación.
- Relato de **anécdotas personales o sucesos actuales**, sobre cuya solución vaya a tratar el tema que se desarrollará después.
- Relato de una **historia**, una cita o definición.
- Creación de un **efecto óptico o visual** que cree expectación y atraiga la atención.

Factores desmotivadores

- Disculpas sobre lo que **todavía** no ha salido mal.
- **Fórmulas vacías** («Estimado público...», «Respetables miembros del consejo...»).
- **Chistes** (el humor es motivador si se sabe utilizar; los chistes no).

Recuerda que...

Para despertar la curiosidad de los miembros sobre el tema que se va a desarrollar, concéntrate en los factores motivadores y evita los factores desmotivadores.



2.4. Toma de Decisiones en una Reunión

Para tomar decisiones eficaces en una reunión, debes seguir unas **etapas** claras y diferenciadas:

- Etapa 1. **Clarifica** las alternativas.
 - Dado que una decisión presupone la presencia de varias alternativas a un problema, defínelas de forma clara.

- Etapa 2. **Decide** la acción correcta.
 - Toma la decisión ideal contando con todas las variables posibles.

- Etapa 3. **Compromete** la decisión.
 - Asegúrate de que siempre haya un compromiso, respecto a la decisión tomada, por parte de todos los miembros del grupo.

- Etapa 4. **Implanta** la decisión tomada.
 - Informa a todos sobre la decisión.
 - Asigna responsabilidades para ejecutar la decisión a aquellas personas que tengan capacidades para hacerlo.
 - Asegúrate de que la decisión es aceptada por aquellos a quienes afecta.

- Etapa 5. **Revisa** la eficacia de la decisión.
 - Controla a los implicados en el proceso de la puesta en marcha de la decisión.
 - Pide informes sobre resultados.
 - Si fuera necesario, incorpora datos que clarifiquen o especifiquen mejor el proceso que lleva a la obtención de resultados.



Para que las decisiones que tomes sean **eficaces**:

- Toma **pocas** decisiones.
- Aprende a **escuchar** todas las opiniones:
 - Si no hay argumentos en contra, entonces no hay suficientes argumentos.
- Descubre el **problema** y plantéalo debidamente: una buena decisión sobre un problema mal planteado es una mala decisión.
- No intentes **resolver** todo a la vez: no debes pretender resolver varios problemas con una sola decisión.
- Busca **primero** la verdad y toma **luego** la decisión:
 - Recuerda que lo importante es la calidad de la decisión.



2.5. Cómo coordinar una reunión

2.5.1. Coordinar la participación

- Asegurarse de que **todos** hayan intervenido (dicho o hecho algo).
- Procurar que los asistentes **sientan** la reunión como propia.
- Solicitar la **opinión** de los individuos.
- Evitar las **desviaciones** del tema.
- No **discutir** opiniones, sino destacar las ideas y experiencias, y resumir las conclusiones.
- No olvides **prestar atención** a todos los participantes por igual.
- **Establecer límites** de autoridad entre los participantes.

2.5.2. Coordinar la tarea

- No perder de vista el objetivo de la reunión.
- Prestar atención a los pasos del análisis del problema y de la formulación de alternativas.
- Evitar las soluciones fácilmente alcanzables, pero inapropiadas y de baja calidad.
- Impedir que la reunión continúe si hay aspectos que no se comprenden suficientemente.
- Evitar que se salte de unos temas a otros sin haber dado solución o agotado el repertorio.
- Utilizar la síntesis para saber en qué fase se encuentra la reunión.
- Procurar que se hagan aportaciones efectivas y concretas, fructíferas, documentadas y serias.
- No permitir que la reunión concluya sin conclusiones.



2.6. Condiciones que favorecen una participación plena

Formulación de objetivos.

Los objetivos deben formularse de forma clara y explícita, de forma que los miembros los conozcan; esto aumentará el sentimiento de pertenencia y facilitará el proceso de toma de decisiones.

Clima humano.

El clima adecuado es el que permite una comunicación libre, espontánea y confiada, aquel que reduce la intimidación a través de la expresión de sentimientos propios y de la aceptación de los sentimientos de los demás.

Ambiente físico.

El ambiente físico debe reunir una serie de características: espacioso, bien iluminado, sin ruidos, limpio y ordenado.

Motivación.

Todos los miembros deben estar motivados para lograr los objetivos.

Satisfacción.

Es importante que todos los miembros sientan que son aceptados, perciban que se les escucha, comprueben que se aprecian sus ideas.

Intercambio de opiniones.

El intercambio de todas las opiniones, tanto positivas como negativas, y el respeto y aceptación de todas y cada una de ellas entre todos los miembros, favorecen la participación plena.

2.7. Roles que surgen en una reunión

Los roles son líneas de conducta que se repiten de un modo más o menos sistemático en los colaboradores de los equipos.

Los roles pueden ser:

Roles formales: fruto de una decisión y planificación consciente. Por ejemplo; el director de una reunión.

Roles informales: espontáneos e inconscientes y no necesariamente asignados. Por ejemplo; el rol del charlatán.

Los roles formales son aquellos que cumplen una función operativa en una reunión. En la gran mayoría de las reuniones todos ellos son asumidos por el director; pero en una reunión compleja, con muchos participantes y con distintos contenidos, deberían estar claramente diferenciados los siguientes roles:

MODERADOR: Es un rol poco común pero muy efectivo en grandes (por número de participantes) reuniones. Su función es gestionar la participación responsabilizándose de los turnos de palabra.

DIRECTOR: Es quien convoca y dirige la reunión. Es en gran medida su responsabilidad dotar de contenido a una reunión, así como dinamizar, hacer participar, controlar y gestionar el paso a paso de la reunión.

SECRETARIO: La función del secretario es anotar aquellos aspectos que los participantes deseen incluir en el acta de la reunión: acuerdos responsables, acciones, fechas... Su papel, igual que el del moderador, debe ser rotatorio.

Recuerda que...

Los roles informales pueden actuar de forma positiva, favoreciendo el desarrollo de la reunión, o de manera negativa, dificultando el transcurso de la misma.

2.8. Roles informales de un Director de reunión

Los roles informales que un Director de reunión puede adoptar son:

PADRE: El director que adopta este rol...

- Muestra comprensión por las circunstancias de los asistentes
- Finalmente toma las decisiones "en beneficio del equipo"

Funciones **positivas:**

- Deja hablar
- Demostración de empatía
- Actitudes de protección
- Genera confianza en el equipo

Funciones **negativas:**

- Paternalismo
- Poca participación real del equipo en la toma de decisiones

RELACIONES HUMANAS: El director que adopta este rol...

- Énfasis en facilitar el acercamiento entre los participantes
- Evita tensiones
- Intenta que la reunión transcurra en un ritmo amable
- Evita posturas paternalistas

Funciones **positivas:**

- Facilita la comunicación y participación
- Sabe generar un buen clima

Funciones **negativas:**

- Retrasa la toma de decisiones
- Suele sentirse incomodo y sin recursos cuando surgen conflictos y tensiones

MANIPULADOR: El director que adopta este rol...

Tiene unas ideas predefinidas sobre los problemas y sus soluciones y convoca la reunión con el fin de manipular a los participantes para que le apoyen en su criterio.

Dirige la sesión de forma participativa y resuelve las diferencias solo cuando estas pueden inclinarse hacia sus propias conclusiones.

Funciones positivas:

- Posee habilidades de comunicación y convicción
- Generalmente se trata de un "líder natural" ante el que los participantes se pliegan

Funciones negativas:

- Suele producir apatía y falta de compromiso, ya que los asistentes se dan cuenta de la manipulación a la que están siendo sometidos.

AUTÓCRATA: El director que adopta este rol...

Suele sofocar las discusiones con juicios y evaluaciones sobre los demás asistentes, de forma que a corto plazo, nadie se muestra dispuesto a opinar o participar.

Funciones positivas:

- Posee autoridad y capacidad de influencia sobre el equipo
- Transmite convicción

Funciones negativas:

- Anula al equipo y su creatividad
- Pierde credibilidad con facilidad y carece de mano izquierda para resolver conflictos.

POPULAR: El director que adopta este rol...

- Destaca por su deseo de agradar
- Se resiste a ejercer cualquier tipo de liderazgo si percibe la más mínima oposición en el equipo.
- Procura conformar a todos

Funciones **positivas:**

- Actitud positiva hacia las personas y los temas de la reunión
- Trasmite cercanía y suele poseer cierto encanto personal

Funciones **negativas:**

- Su deseo de agradar le hace incurrir en contradicciones
- No soporta situaciones difíciles o tensas

TOLERANTE: El director que adopta este rol...

- Se rige por su máxima: "dejar hacer"
- Su papel se limita voluntariamente a proporcionar una mínima estructura y a actuar de mediador tan solo en situaciones realmente conflictivas

Funciones **positivas:**

- Puede funcionar cuando el equipo es lo suficientemente maduro como para delegar tanto el contenido como el desarrollo de la reunión.

Funciones **negativas:**

- Cuando el equipo no es lo suficientemente maduro, la reunión se convierte en algo escasamente productivo.

2.9. Roles informales de los participantes

Los roles informales que los participantes de reunión puede adoptar son:

Charlatán:

- Habla de todo de forma incansable, excepto del tema a tratar
- Domina y monopoliza la reunión.
- Rara vez escucha a los demás.
- Si el director de la reunión no lo frena, el resto de los participantes terminará aburriéndose y se abstendrá de intervenir.

Silencioso:

- Tiene ideas pero no las formula
- No participa activamente en las reuniones
- Es un participante pasivo de todo cuanto ocurre
- Participa de forma breve y concisa cuando se le pregunta

Simpático:

- Busca el reconocimiento de los demás a base de chistes, imitaciones...
Tratando de desviar a los demás de sus objetivos.
- Es uno de los participantes más comunes en todas las reuniones.

Obstruccionista:

- Le gusta discutir y llevar la contraria
- Puede ser de temperamento pacífico, pero resentido por problemas o situaciones pasadas.
- Lamenta el tiempo que tiene que dedicar a las reuniones que, en cualquier caso, le parecen una tontería.
- Manifiesta una actitud negativa y, en general su intención de acabar cuanto antes.

Rígido.

- Ignora sistemáticamente la opinión de los demás, ya que no quiere aprender de ellos.
- Es de ideas fijas y además muy susceptible.
- Difícilmente se le convence de nada.

El que pasaba por allí:

- Es difícil de manejar durante la reunión, ya que en realidad no suele basarse en malas intenciones
- Sencillamente, es un participante que desconoce el contenido de la reunión.
- No tiene nada preparado.

Explicador:

- Asume un papel que considera importante: explicar a los demás que quiere decir cada intervención que se produce durante la reunión. Puede hacerlo de forma indiscriminada o tan sólo de lo que dice el Director de la reunión.

Alter ego del jefe:

- Apoya de forma incondicional al director de la reunión o a cualquier otra persona influyente que participa en la misma.

El que tiene su propio plan:

- Orienta al equipo hacia sus propios objetivos individuales y personales enmascarándolos, es decir, modificar los objetivos de la reunión para acomodarlos a sus fines.
- Aparece en la reunión con un plan de acción particular o cuando menos tiene un objetivo e intención predeterminada y quiere influir en ese sentido en el resto de participantes.

El director frustrado:

- Se opone por sistema al director de la reunión e intenta suplantarlo parcial o totalmente.
- En general, posee ilimitada confianza en sus propias cualidades, que no emplea de manera positiva.



2.10. Características personales de un buen Director de reuniones

Un buen director de reuniones tiene que tener una serie de características:

- Capacidad de comunicación.
- Pensamiento claro y rápido.
- Espíritu abierto.
- Imparcialidad.
- Espíritu positivo.
- Paciencia.
- Sentido práctico.
- Capacidad de organización.
- Tacto en el trato personal.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de síntesis.
- Facilidad de palabra.
- Seriedad.
- Autocontrol.
- Sentido del humor.
- No debe dejarse influir por los prejuicios.

2.11. Funciones de un buen Director de reuniones

Clarificar

Es necesario asegurarte de que todos sepan y entiendan lo que dice el otro cuándo, dónde, con quién y sobre todo las razones por las cuales se reúnen. Para ello:

- Aclara el objetivo de la reunión desde el comienzo de la misma.
- Reformula las opiniones que convenga resaltar.
- Repite los puntos importantes.
- Resume o sintetiza.
- Da contestaciones directas, ahorra tiempo.
- Haz reuniones que sirvan para saber en todo momento cómo se va y cuál es el contexto global de la situación.

Controlar

Así garantizarás el buen funcionamiento de la reunión y que se lleguen a conseguir los resultados previstos. Para conseguir tal fin:

- Establece normas de actuación que permitan una comunicación fluida.
- Administra bien el tiempo del que se dispone.
- Regula las intervenciones.
- Evita interrupciones externas a la reunión.
- Propón descansos cuando las cosas estén encasilladas.

Dinamizar

Con ello conseguirás que la reunión se desarrolle con un tono vivo, que animará la participación y la aportación de soluciones al problema planteado.

- Estimula a que participen aquellos que no lo hagan
- Refuerza adecuadamente cada tipo de comportamiento
- Motiva al grupo señalando los logros que éste va alcanzando

Crear un clima positivo

Para ello puedes:

- Poner en marcha habilidades básicas de comunicación: aprende a escuchar, empatiza, sé sensible...
- Respetar la opinión del otro.
- Evitar las críticas no constructivas.
- Respetar la libertad de expresión.
- No temer el dar a conocer tus sentimientos.
- Inducir calma y relajación.
- Evitar comportamientos que distraigan.

2.12. Técnicas de motivación que debe conocer un Director de reuniones

Pregunta test.

Utilízala para definir una palabra que los participantes utilizan con significados claramente distintos o también, para definir una alusión confusa.

Ejemplo: «... estamos utilizando constantemente la palabra ser empático pero, ¿qué significa realmente?».

Invitación directa a participar.

Lo debes emplear para hacer intervenir a una persona que ha permanecido en silencio o a un participante que, por sus gestos, parece querer intervenir.

Ejemplo: «... y tú, Alberto, ¿qué opinas?».

Petición de complemento.

Echa mano de ella para invitar a completar puntos de vista distintos u opiniones diferentes.

Ejemplo: «... después de lo planteado por Rocío y Pedro, ¿qué nos sugiere esto?».

Pregunta eco.

Tu misión será la de devolver al participante su propia pregunta con su misma formulación, para que sea él mismo quien se responda, ya que conoce el tema. Es decir, es responder una pregunta con otra.

Ejemplo: «cuando escuchas decir a alguien que su jefe es muy empático, ¿qué te sugiere?».

Pregunta rebote.

Devuelve la pregunta hecha por un participante a otro.

Ejemplo: «David, ¿podrías ayudar a tu compañero en la exposición de esa idea?».

Pregunta recuerdo.

Consiste en que retomes una cuestión planteada con anterioridad y que quedó sin respuesta.

Ejemplo: «... pues bien, contestando a la pregunta que anteriormente nos formuló Luis sobre la motivación, ahora podemos decir que...».

2.13. Solucionar los casos difíciles en una reunión

¿Qué hacer si algún participante...?

Quiere imponer sus opiniones.

- Anima a los demás a comentar sus opiniones.
- Fomenta la confianza de los otros miembros en sí mismos, para que no se dejen influir.

Lo discute todo constantemente.

- Mantén la calma.
- Pregúntale y ponle en evidencia.

No para de hablar.

- Fija normas sobre el tiempo de intervención.
- Con tacto, interrúmpelo para solicitar otras intervenciones.
- No le mires cuando hagas preguntas.

Obstinado, no cree en ideas nuevas.

- De vez en cuando, pide con mucho tacto su opinión.
- Busca su amistad personal.

Trata de conocer tu opinión, en lugar de dar la suya.

- Formula la pregunta al grupo y después a él nuevamente.

Se muestra susceptible.

- Usa mucho tacto y diplomacia.
- Sé neutral.
- Cita algún caso hipotético paralelo a la situación de que se trata.

Solicita información confidencial.

- Procede con tacto y buen sentido, niégate a proporcionarla.

Cuchichea con otro.

- Anima a que expresen en público lo que hablan, manifestando tu interés en conocer su punto de vista.

No cesa de hacerse el gracioso.

- Dirígele una mirada fría y mantenla hasta que se calle; luego retoma la reunión con un sarcástico «gracias».
- Si la situación lo requiere, llama su atención directamente.

Módulo 3: Reuniones eficaces

3.1. Cómo clausurar una reunión

Para clausurar una reunión debemos seguir una serie de pautas:

- No concluyas la reunión de **forma súbita**.
- Puedes **cerrar** igual que comenzaste, con una pregunta retórica, una cita, una anécdota, etc.
- Finaliza con **palabras de gratitud** por la colaboración prestada y con una despedida cordial.
- Termina a la **hora prevista**.
- Haz un **resumen** de los puntos importantes, esto ayuda a:
 - Retener los temas importantes.
 - Reafirmar los conceptos recibidos.
- Enumera los **acuerdos parciales** logrados.
- Obtén un **plan de acciones** concreto.
- Nombra **responsables** y obtén compromisos para el cumplimiento de los acuerdos.
- Fija la fecha de la **próxima reunión** si quedan temas pendientes.

3.2. Acciones posteriores a la reunión

Una vez finalizada la reunión debemos realizar una serie de acciones:

- Anota de forma ordenada los acuerdos a través del acta.
- Remite copia del acta a los asistentes.
- Elabora y comprueba el plan de acción.
- Identifica claramente a los responsables y asegúrate de que se comprometen a cumplir los acuerdos.
- Remite toda la documentación necesaria a los responsables de alguna actividad.
- Remite y recuerda los plazos de actuación.

- Informa sobre los resultados que se van obteniendo.
- Archiva el acta.
- Evalúa la reunión.

Recuerda que...

El acta de una reunión sirve para recordar compromisos de actuación y plazos marcados. Las actas deben ser: cortas, precisas e indicativas.

3.3. Evaluar la eficacia de la reunión

La evaluación de una reunión puede hacerse mediante dos técnicas fundamentales:

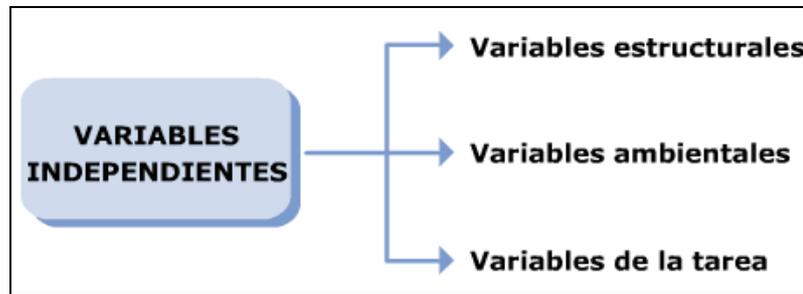
Cuestionario

Consiste en consultar a los participantes acerca de los aspectos más relevantes de la reunión. Esta evaluación debe hacerse inmediatamente después de terminada la reunión, a través de unas preguntas de evaluación que se pasarán a cada uno de los asistentes a la misma.

Observación

Consiste en que el mismo director de la reunión, o un observador imparcial, anota y critica de forma metódica la forma de desarrollo de la reunión. Es necesario estar muy alerta a las conductas manifestadas por los participantes. Si el observador es imparcial, se corre el riesgo de que su presencia llegue a intimidar. Para que sea eficaz es necesario que el grupo acepte su presencia.

3.4. Variables que determinan la eficacia de una reunión



- Variables estructurales:
 - Tamaño del grupo.
 - Características personales de los miembros.
 - Canales de comunicación preexistentes.
- Variables ambientales:
 - Lugar de reunión.
 - Disposición física de la sala.
 - Condiciones ambientales: luz, temperatura, ruidos, etc.
- Variables de la tarea:
 - Objetivo de la reunión.
 - Dificultad del problema.
 - Tiempo necesario para resolver el problema.



- Estilo de dirección de la reunión.
- Tipo de motivación.
- Relación entre los participantes.
- Distribución de la participación.



- Productividad de los miembros de la reunión.
- Satisfacción de los miembros de la reunión.

3.5. Reuniones eficaces versus reuniones ineficaces

Reuniones ineficaces

Las características de una reunión ineficaz son:

- Atmósfera con **grandes formalismos, indiferencia y aburrimiento** (se mantienen conversaciones aparte). Claro desinterés por la tarea.
- El grupo **se aparta del tema**, unos cuantos monopolizan la reunión.
- **No hay aceptación** de una finalidad y objetivo común. Cada uno lucha por objetivos particulares y personales.
- **No se escuchan** unos a otros. Se pierde el hilo o tema de discusión.
- **No se expresan** las ideas propias por temor al ridículo, críticas y represalias contra ellos.

- Hay **desacuerdos**, pero el grupo no hace nada para resolverlos. Se suelen resolver por votación, en la que sale triunfante una mayoría muy escasa. Los miembros más agresivos imponen sus ideas y los más conformistas tienden a callarse y aguantar.
- Toma de decisiones de forma **prematura**. Aparecen muchas protestas después de la reunión por parte de quienes no están de acuerdo con la decisión tomada.
- Críticas **destructivas** y molestas que originan tensiones. Aparecen críticas por rencillas personales.
- Las ideas y sentimientos quedan **ocultos**.
- Las decisiones para emprender algo son **caóticas**: nadie sabe en realidad quién va a hacer esto o aquello.

Reuniones eficaces

Las características de una reunión eficaz son:

- Atmósfera **libre de tensiones** y sin indicios de aburrimiento.
- Alto grado de **participación** en discusiones relacionadas con el tema. Si la discusión se desvía del asunto, se reconduce enseguida.
- **Comprensión y aceptación** de los objetivos o tareas.
- Todos mantienen una **escucha activa** y se respetan los turnos de intervención.
- No hay miedo al **ridículo**.
- Hay **desacuerdos** pero el grupo procura resolver las diferencias o conciliarlas más que dominar al que disiente. Cuando las diferencias no pueden conciliarse, se aplaza el asunto para ser estudiado detenidamente, o bien se adopta una solución proporcional.
- Toma de decisiones por **consenso**.
- **Críticas** frecuentes, francas, sin tensiones ni molestias y con una tendencia claramente constructiva.
- Expresión **desinhibida** de ideas y sentimientos.
- **Confianza plena** en el cumplimiento de la misión por parte de cada miembro.
- Entre los miembros hay un **conocimiento perfecto** de todas las actividades.

3.6. Causas del fracaso de una reunión

Cuando una reunión fracasa es porque han ocurrido alguno o algunos de los puntos siguientes:

- Ausencia de **objetivos claros**.
- Asistentes **no implicados**, quizás debido a que fueron mal elegidos.
- Ausencia de **orden del día**.
- No se informa **previamente**.
- Falta de **puntualidad**.
- Horarios **inadecuados**.
- Duración **excesiva** (tiempo mal calculado).
- Dirección **ineficaz** o ausencia de dirección.
- **Protagonismos**.
- Intereses **enfrentados** y enemistad.
- **Interrupciones**.
- **Divagaciones**.
- **Hostilidad** de los participantes al proyecto que se quiere desarrollar.
- **Baja participación**.
- No hay **continuidad**.
- **Ausencia** de conclusiones y compromisos.
- **Local inadecuado**.

3.7. Medios de apoyo

Al planificar tus sesiones ten en cuenta que puedes utilizar distintos tipos de medios que te ayudarán en tu reunión. Algunos son:



Cañón de vídeo



Papelógrafo



Retroproyector

Recuerda que...

Siempre la utilización de estos medios tiene como finalidad **facilitar** la comprensión y el recuerdo de los contenidos expuestos. No se trata de hacer «un gran despliegue de medios». Por este motivo:

- Utiliza sólo los medios que sean **realmente necesarios** y que aporten algo relevante al tema tratado.
- Comprueba que **funcionan correctamente** antes de utilizarlos.
- Asegúrate de **conocer su manejo** antes de utilizarlos en público.

3.7.1. Cañón de vídeo



Recomendaciones

Antes de comenzar la reunión:

Prueba el funcionamiento del sistema: La comprobación debe incluir el dominio de las funciones que vayamos a utilizar: "Stand by" para anular la proyección, nivel de audio, etc.

Durante la reunión:

Apágalo cuando vayas a exponer sin utilizar lo proyectado como recurso. De no hacerlo así, una parte importante de nuestra audiencia seguirá prestando atención a la pantalla y estará recibiendo dos mensajes distintos al mismo tiempo.

Utilízalo como apoyo: en multitud de ocasiones, al asistir a una reunión con cañón se tiene la impresión de que el presentador "no sería nada sin el cañón. Para ello es básico comentar cada imagen, cada mensaje, cada contenido de la reunión.

Procura que la reunión sea **más conceptual** que explicativa: utiliza esquemas, mensajes que reflejen las ideas más importantes.

Ilustra la exposición con imágenes; "una imagen vale más que mil palabras"

Utiliza de **forma discreta** las funciones de sonido y audio; Al principio impresionan, después de una hora cansan

Ventajas

Resultados: El cañón conectado a un ordenador, es en la actualidad el mejor medio para realizar una reunión

Audio y vídeo: La reunión de transparencias tradicional puede asociarse a archivos de sonido e imagen.

Secuencialidad: Permite, por ejemplo, presentar conclusiones “una a una” programando para ello la reunión.

Uso en el momento: Permite diseñar y proyectar transparencias con una inversión mínima de tiempo durante la propia reunión

Inconvenientes

Flexibilidad: Resulta engorroso cuando se varía el orden de la reunión “sobre la marcha”. Encontrar una transparencia ya proyectada o adelanta la exposición son situaciones cuya solución requiere tiempo de espera por parte de los asistentes.

Fallos técnicos: El mal uso o los imprevistos hacen que una reunión que se centra en el cañón pueda fracasar si no llevamos alternativas para defenderla.

Peligro en convertir el medio en el mensaje: El atractivo de la reunión y su presencia permanente puede transformar el cañón en el protagonista absoluto, dejando al presentador en un plano secundario.

3.7.2. Retroproyector: transparencias

Es recomendable utilizar retroproyector cuando:

- No tengas cañón
- El orden de la exposición pueda sufrir variaciones importantes
- Quieras escribir sobre transparencias según discurre la exposición

Recomendaciones

Antes de comenzar la reunión:

Pruébalo antes de comenzar la reunión.

Asegúrate de que todos los asistentes **ven la pantalla.**



Durante la reunión:

Coloca la **trasparencia** antes de encender el proyector y retírala después de apagarlo.

Tapa y descubre **paulatinamente** el contenido si después de cada mensaje vas a comentar algo.

No dejes que la transparencia se convierta en **protagonista**:

- Se debe apagar cuando el comentario exceda de un minuto.
- Ten a tu disposición transparencias en blanco si quieres escribir sobre ellas.

Ventajas

Amplia disponibilidad: Cualquier hotel, centro de convenciones, centro de formación u oficina dispone de retroproyector.

Facilidad de uso: Botón de encendido y apagado y enfoque suelen ser sus únicas opciones de uso.

Versatilidad: Puede proyectarse transparencias generadas a través de ordenador, fotocopiadora o realizarla sobre la marcha.

Inconvenientes

Escaso impacto: No es en si mismo un medio de "gran impacto".

Posibilidad de fallos: En ocasiones se encuentran en mal estado o no se realiza el mantenimiento adecuado, lo que provoca mala calidad de proyección.

3.7.3. Papelógrafo o rotafolios

Es recomendable utilizar papelógrafo cuando:

- La reunión requiera **apoyarse** sobre las aportaciones de los participantes o asistentes
- Sepas que debes **mostrar algo** en un soporte escrito claramente visible.
- El **número de asistentes** y la cercanía al papelógrafo lo permita.
- El **grado de interactividad** durante la reunión sea medio – alto.

Recomendaciones

Tu actuación a la hora de presentar:

Sitúa el papelógrafo o rotafolios en el **mejor sitio posible**, donde todos los asistentes puedan verlo. En multitud de ocasiones el rotafolio es poco o nada visible para gran parte del auditorio

No des la espalda al auditorio en la medida de lo posible

Lee lo que se escribe al mismo tiempo.

El aspecto de lo que escribes:

Utiliza **dos colores** por hoja.

Utiliza **letra mayúscula**.

Mantén la **horizontal** al escribir.



Ventajas

Funcionalidad: Sirve para ilustrar, resumir, anotar conclusiones, dibujar...

Facilidad de uso: Solo se necesita buena letra

Posibilidad de conservar / trasladar: Si se han anotado conclusiones, decisiones o ideas, basta con rasgar la hoja para conservarlas y trasladarlas posteriormente a otro soporte.

Disponibilidad: Al igual que el retroproyector, se trata de un medio ampliamente disponible

Inconvenientes

Descuido en el uso: Al ser un medio "común", a veces se piensa que no tiene importancia cómo y para qué se use. El resultado es ilegibilidad, incomprensibilidad, escasa o nula claridad...

Uso excesivo o escaso: El rotafolios es como todos, un medio. En ocasiones su uso excesivo entorpece y lentifica el discurso. Su infrautilización produce el efecto contrario.

3.8. Factores de éxito de una reunión

Los factores de éxito se corresponden con las cuatro funciones clave del director de una reunión.

3.8.1. Conseguir interés

Este factor es especialmente importante al comienzo de la reunión. Algunas de las cosas que pueden hacerse para conseguirlo son:

- Tener **muy bien pensado** el comienzo de la reunión.
- Comenzar por **algo atractivo** para los participantes: exponer un beneficio de la reunión, algún éxito del equipo, alguna novedad...
- Manejar la **comunicación no verbal**: expresiones, gestos, tono de voz, energía... son aspectos que contagian entusiasmo y despiertan interés.
- Dar **datos** sobre objetivos, duración, métodos de trabajo de la reunión.

3.8.2. Hacer participar

Hacer participar es un arte que garantiza en gran medida el éxito de cualquier reunión. Una decisión es tanto más probable de poner en práctica cuanto más haya participado el equipo de ella. Algunas sugerencias:

- **Preguntar** de forma abierta y honesta, escuchar activamente.
- Pedir **colaboración** para resolver problemas y tomar decisiones.
- Observar el **estado de ánimo** de los participantes; a veces no nos damos cuenta de que "hemos hablado demasiado".
- **Romper el proceso normal**, ser capaz de plantear nuevos enfoques o métodos de toma de decisiones.
- Utilizar **técnicas de dinamización de grupos**; por ejemplo, la tormenta de ideas.

3.8.3. Mantener el control

La función de control es fundamental para mantener al grupo en el tema y ser eficaces en el uso del tiempo. Deberías:

- **Cortar** las intervenciones no funcionales, inadecuadas.
- Remitir a **entrevista personal** todos aquellos temas que no afecten a la mayoría de los participantes.
- **Especificar tiempo** dedicado a cada tema.
- **Cortar los comentarios** particulares y repetitivos.
- **Evitar enfrentamientos**, utilizando la empatía.

3.8.4. Conseguir compromisos

Las reuniones se desarrollan, sobre todo, para llegar a compromisos. Para conseguirlos podremos:

- Hacer **resúmenes** cuando la discusión haya sido desorganizada.
- Efectuar **cierres parciales** en cada tema abordado.
- Pedir **acuerdo** primero a aquellas personas que sabemos que van a comprometerse.
- Dejar **para el final** el pedir acuerdo a los más reticentes.
- Utilizar la primera persona del plural: "**Nosotros**".
- Utilizar **técnicas** de cierre.

Recuerda que....

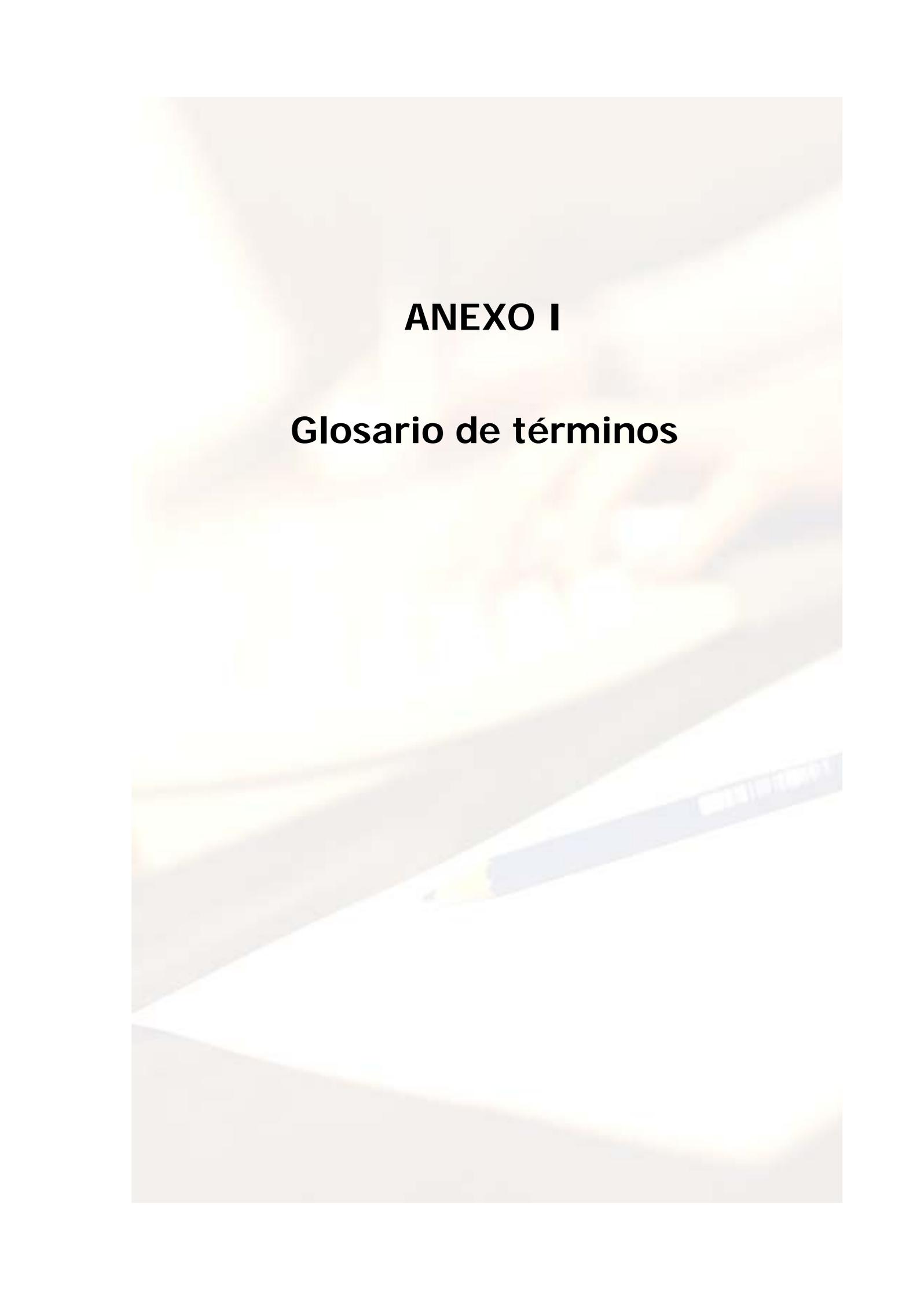
Existen varias Técnicas de cierre, generalmente muy utilizadas en el ámbito comercial. Algunas de ellas son:

Condicional: "Si solucionamos este aspecto, ¿estaríamos de acuerdo?"

Alternativas: "¿Hacemos la campaña completa o por fases?"

Temporal: "Si no decidimos antes de mañana, dentro de tres días será demasiado tarde"

Directo: "¿nos comprometemos todos?"



ANEXO I

Glosario de términos

Anexo I: Glosario de términos

1. **Actitud:** Modo de comportarse o actuar ante una determinada circunstancia o hecho. Las actitudes suelen partir de esquemas de valores formados en la persona a partir de sus experiencias concretas.
2. **Acuerdos acertados:** Cada parte se va habiendo satisfecho sus asuntos legítimos. Mejora la relación entre las partes.
3. **Comportamiento:** Conjunto de acciones que emprende un individuo. Mientras los pensamientos, emociones e intenciones se producen dentro de la mente de una persona. El comportamiento es visible y puede provocar la reacción de otros individuos.
4. **Comunicación:**Proceso de transmisión de información entre dos personas.
5. **Consenso:** Acuerdo entre las personas que componen un grupo para encontrar la mejor solución por encima de las opiniones o intereses individuales.
6. **Conflicto:** Situación en la que los intereses u objetivos de dos o más individuos o grupos se perciben por los afectados como incompatibles.
7. **Convocatoria:** Es la primera toma de contacto. De su redacción depende el ánimo de las personas que van a asistir a la reunión. La convocatoria debe incluir: Finalidad de la reunión, lugar, hora de comienzo, orden del día, personas implicadas, documentación a adjuntar, modo de confirmar la asistencia.

8. **Criterio:** Regla o norma con la que se intenta resolver cada alternativa para tomar la decisión (coste, seguridad, efectividad, tiempo, fiabilidad, etc.)
9. **Empatía:** Habilidad personal que consiste en saber ponerse en la situación de la otra persona, de comprenderle, de pensar como él piensa.
10. **Factor:** Elemento, concausa, condicionante.
11. **Interés:** Cosa tangible que se persigue en una negociación
12. **Influencia:** Autoridad por la que una persona, grupo o institución (A) es capaz de conseguir que otra persona, grupo o institución (B) actúe de una determina manera.
13. **Liderazgo:** Forma en la que se ejerce el poder, y por lo tanto, forma en la que se influye sobre un equipo de trabajo, a nivel tanto individual como colectivo.
14. **Motivación:** Estímulo que impulsa a las personas a actuar de determinada forma. Aplicado al trabajo, alude al deseo del individuo de realizar su actividad laboral de la mejor manera posible o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas encomendadas.
15. **Motivaciones:** La motivación hacia la consecución de la meta es la fuerza "motriz" que hace que un equipo funciones.
16. **Objetivo:** Finalidad que se pretende conseguir, meta que hay que alcanzar. Son la razón por la que se crea un Equipo de Trabajo. Trabajar por unos objetivos comunes es una de las características de un equipo de trabajo.

17. **Participación:** Contribución de las personas que intervienen en un proceso de toma de decisiones.
18. **Postura:** Punto de vista individual que se adopta en una negociación.
19. **Productividad:** Esta variable se refiere al desempeño del equipo. No solo implica el grado de consecución de los objetivos de un equipo, sino la calidad de trabajo que desarrolla.
20. **Resultado:** Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.
21. **Rol:** Función que desempeña una persona en una situación determinada. Comportamientos que caracterizan una determinada posición dentro de un grupo.
22. **Trabajo en equipo:** Cooperación entre personas para resolver problemas y realizar la tarea.

ÍNDICE

Objetivos generales.....	5
Módulos	5
Módulo 1: Conceptos generales.	7
1.1 Las reuniones	7
1.2 Ventajas e inconvenientes	8
1.3. Objetivos de las reuniones.....	10
1.3.1. Características de los Objetivos	10
1.3.2. Tipos de Objetivos	10
1.4. Tipos de reuniones	11
1.4.1. En función de la dimensión.....	11
1.4.2. En función de la periodicidad.	11
1.5. La disposición física	14
1.5.1. Mesa redonda	14
1.5.2. Mesa cuadrada.....	15
1.5.3. Mesa en "U"	16
1.5.4. Mesa rectangular	17
1.6. Los participantes.....	18
1.7. Etapas de una reunión	19
1.7.1. Preparación.....	19
1.7.2. Comienzo de la reunión	22
1.7.3. Objetivos y métodos	22
1.7.4. Desarrollo	23
1.7.5. Conclusión de la Reunión	24
Módulo 2: Inicio, desarrollo y roles.....	25
2.1. El orden del día	25
2.2. Una convocatoria motivadora	26
2.3. Cómo presentar una reunión	26
2.4. Toma de Decisiones en una Reunión	28
2.5. Cómo coordinar una reunión	29
2.5.1. Coordinar la participación	29
2.6. Condiciones que favorecen una participación plena	31
2.8. Roles informales de un Director de reunión	33
2.9. Roles informales de los participantes.....	36
2.10. Características personales de un buen Director de reuniones	38

2.11. Funciones de un buen Director de reuniones	39
2.12. Técnicas de motivación que debe conocer un Director de reuniones	40
2.13. Solucionar los casos difíciles en una reunión	41
Módulo 3: Reuniones eficaces.....	43
3.1. Cómo clausurar una reunión.....	43
3.2. Acciones posteriores a la reunión	43
3.3. Evaluar la eficacia de la reunión	44
3.4. Variables que determinan la eficacia de una reunión.....	45
3.5. Reuniones eficaces versus reuniones ineficaces	46
3.6. Causas del fracaso de una reunión	48
3.7. Medios de apoyo	49
3.7.1. Cañón de vídeo	50
3.7.2. Retroproyector: transparencias	51
3.7.3. Papelógrafo o rotafolios	53
3.8. Factores de éxito de una reunión	55
3.8.1. Conseguir interés.....	55
3.8.2. Hacer participar	55
3.8.3. Mantener el control	56
Anexo I: Glosario de términos	61

