



Curso de
DIRECCIÓN DE REUNIONES
EFICACES

REUNIONES COMO HERRAMIENTAS DE TRABAJO

UTILIDAD DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Las reuniones conforman un valioso instrumento de comunicación y de integración social dentro de las organizaciones, ya que

- permiten el intercambio de ideas y de opiniones entre los asistentes,
- favorecen la circulación rápida de la información,
- propician la resolución de problemas,
- y mejoran la aceptación y la responsabilidad en la aplicación de las decisiones, en la medida en que se ha participado en ellas.

UTILIDAD DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

n De modo que podemos decir que las reuniones pueden ser:

- 😊 Una fuente tanto de información, como de energía y de motivación para el grupo de personas que se reúne
- 😊 Pero también puede ser una pérdida de energía, de tiempo y de dinero, cuando las reuniones no se han preparado adecuadamente, o cuando no se desarrollan de una forma eficaz, generando de este modo Ineficacia y Sentimiento de “reunionitis”

MOTIVOS DE INEFICACIA

Son muchas los factores que pueden restar eficacia a una reunión. Por ejemplo:

- Que no empiecen a la hora prevista.
- Que duren más de lo necesario.
- Que se convoquen sin tiempo para prepararlas adecuadamente.
- Que se desconozcan los objetivos de la reunión.
- Que se celebren demasiadas reuniones.
- Que requieran tener que leer documentación que luego resulta innecesaria.
- Que no respeten el orden de la agenda y se acabe hablando de otros temas.
- Que se permitan interrupciones continuas.
- Que se genere sensación de descontrol y mala gestión.
- Que no exista un director o conductor de la reunión.
- Que la reunión acabe sin decisiones ni compromisos finales.
- O que se tomen decisiones que luego no se ejecutan y acaban en nada.

CRITERIOS PARA CONVOCAR Y MANTENER REUNIONES DE TRABAJO (I)

No tiene sentido convocar una reunión sin orden del día. Y en el caso de ser "cazado" a una reunión que no esté prevista en orden del día, es preferible solicitar que se dediquen los primeros minutos a ello.

ANTES DE ASISTIR O CONVOCAR UNA REUNIÓN DEBEMOS PENSAR:

- ¿NO EXISTE OTRA MANERA MÁS FÁCIL DE RESOLVER LA CUESTIÓN QUE SE QUIERE TRATAR?
- ¿CUÁL ES EL OBJETIVO? ¿PARA QUÉ SE CONVOCA?
- ¿QUIEN DEBERÍA ASISTIR?
- ¿TODOS LOS ASISTENTES DEBEN ESTAR PRESENTES TODO EL TIEMPO?
- SU DURACIÓN, Y FRECUENCIA, ¿ESTÁN JUSTIFICADAS?
- LOS ASISTENTES, ¿HAN PREPARADO LA REUNIÓN?
- ¿SE TOMAN NOTAS PARA ELABORAR POSTERIORMENTE UN ACTA DE LA REUNIÓN?

CRITERIOS PARA CONVOCAR Y MANTENER REUNIONES DE TRABAJO (II)

Conviene convocar y/o asistir a reuniones solo cuando resulten RENTABLES, evitando las reuniones que no se justifiquen, siempre que sea posible.

En general, podemos decir que **RESULTA CONVENIENTE CONVOCAR UNA UNA REUNIÓN CUANDO...**

- Se quiere difundir información verbalmente.
- Se quieren clarificar los objetivos de la organización o del grupo
- Se desean analizar o resolver problemas simples.
- Se pretende discutir en grupo eventuales soluciones.
- Se quiere vender persuadir a otras personas respecto a una idea o una decisión.
- Se busca obtener una reacción inmediata.

CRITERIOS PARA CONVOCAR Y MANTENER REUNIONES DE TRABAJO (III)

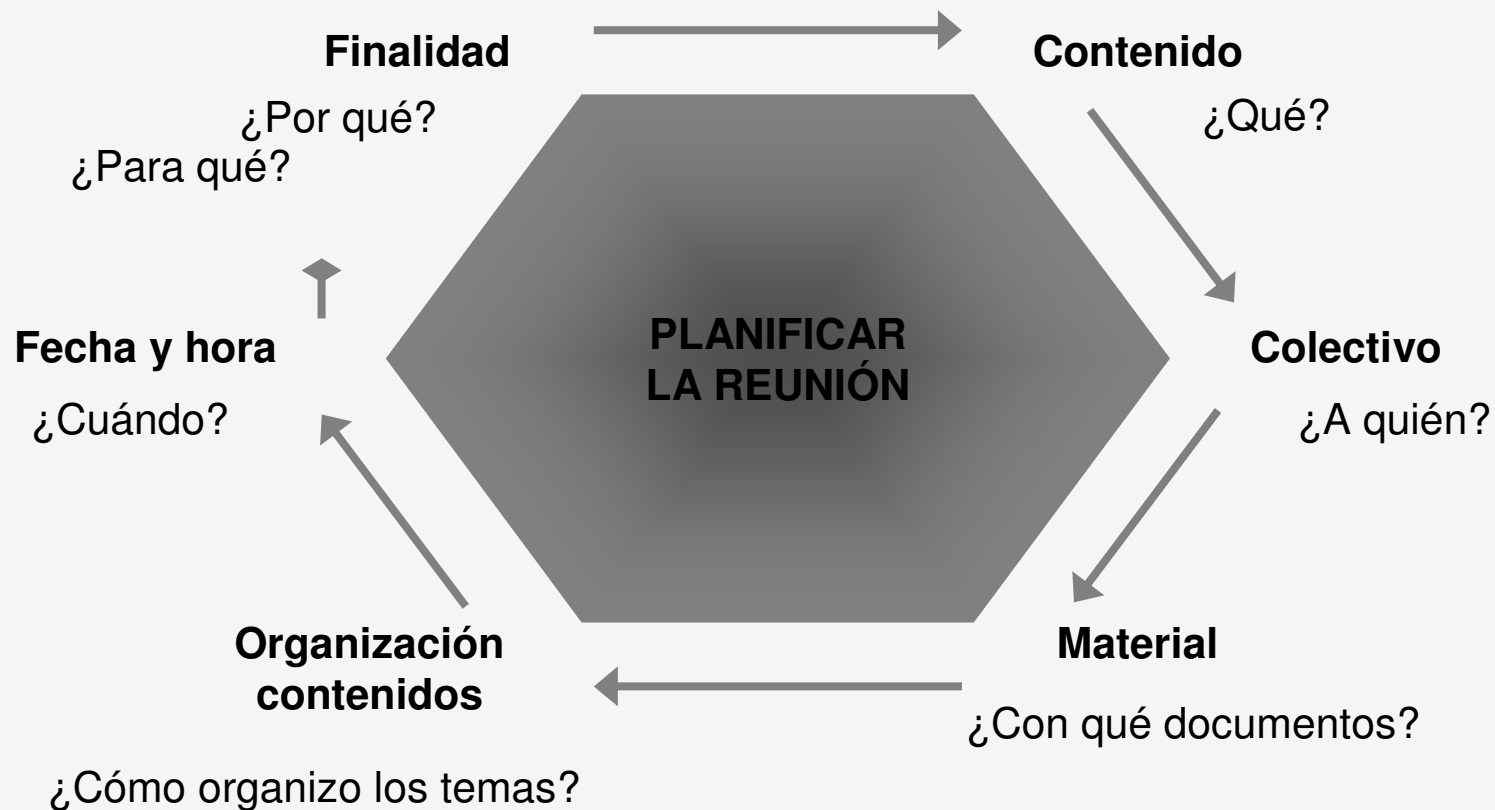
En general podemos decir que NO RESULTA CONVENIENTE CONVOCAR UNA REUNIÓN:

- **Cuando puede lograrse el mismo resultado por otros medios.**
- **Cuando no hay tiempo para una preparación adecuada.**
- **Cuando la decisión a tomar no puede esperar.**
- **Cuando las personas clave no están disponibles.**
- **Cuando el verdadero objetivo es diluir la responsabilidad de una decisión personal, llevándola al seno del grupo.**

METODOLOGIA DE LAS REUNIONES

ANTES DE LA REUNIÓN

A la hora de convocar una reunión, debemos tener en cuenta 6 elementos esenciales: cuándo y dónde convocaremos la reunión, quién estará convocado a dicha reunión, qué recursos materiales utilizaremos, con qué finalidad convocamos la reunión, qué contenidos trataremos, y cómo organizaremos dichos contenidos.



FASE DE LA PREPARACIÓN

A la hora de convocar una reunión, la persona que realiza dicha convocatoria debe tener en cuenta 6 elementos esenciales:

- 1- Cuándo y dónde convocará la reunión, y qué duración tendrá la misma
- 2- Quién estará convocado a dicha reunión (qué personas que deben asistir)
- 3- Qué recursos materiales se utilizarán: qué sala de reuniones se necesita dependiendo de las condiciones necesarias; qué recursos materiales tales como proyector, pantallas, etc..
- 4- Con qué finalidad convoca la reunión: los objetivos de la misma deben ser expresados de forma clara y concisa en términos de conducta final, operativa y medible.
- 5- Qué contenidos se tratarán: deben ser contenidos que afecten e interesen a todo el grupo de asistentes.
- 6- Cómo organizará dichos contenidos: hay que fijar el orden del día, establecer los límites en el tratamiento de los contenidos...

Por su parte, los asistentes que hayan sido convocados a una reunión, tienen la responsabilidad fundamental de prepararse el dossier si así se les ha solicitado, estudiar la información previa que hayan recibido.

INICIO DE LA REUNIÓN

El director de una reunión debe:

- Comenzar la reunión con puntualidad.
- Clarificar los puntos del orden del día.
- Precisar el objetivo o finalidad de la reunión.
- Definir con claridad y precisión la técnica o estrategias a emplear en la reunión, y
- Priorizar el tratamiento de los puntos del orden del día.

La acogida, la preparación y la clarificación de los participantes constituyen un factor esencial para crear un clima profesional y amable en la reunión.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

El moderador de la reunión tiene que conducirla teniendo en cuenta 2 planos:

- El Plano de la efectividad, que va dirigido a la consecución de los objetivos de la reunión y a la aplicación de la técnica planificada, y
- El Plano de la comunicación, que tiene por objetivo crear un ambiente y un clima de trabajo cordial, que estimule la confianza y el interés de los asistentes, y que anime su participación.

ESTRATEGIAS DE LA CONDUCCIÓN

El conductor de una reunión debe cumplir las siguientes tareas:

- **Mantener el orden y turno de palabra.**
- **Centrar continuamente los debates** y propuestas hacia la finalidad de la reunión, evitando las digresiones y huidas del tema.
- Mantener la reunión a un **ritmo adecuado**, que no sea demasiado lento y aburrido, ni tampoco tan rápido que genere excesiva excitación.
- **Destacar las opiniones individuales** que resulten más notables y que puedan estimular las interacciones.
- **Sintetizar las intervenciones largas o las de varias opiniones** que van en la misma línea.
- **Hacer las síntesis de cada fase o punto del orden del día**, así como la síntesis final de la reunión, destacando los acuerdos alcanzados, así como los siguientes pasos a dar.

FINALIZACIÓN DE LA REUNIÓN

- n Una vez que ha finalizado la reunión, el gestor o convocante de la misma debe:
 - v **Elaborar el acta informativa** de la misma y remitirla a los asistentes.
 - v **Evaluar la reunión**, respecto al logro de los objetivos de la misma, y respecto a las actitudes de los participantes, con el fin de obtener un feed-back que redundará en una mejor calidad futura.
 - v **Realizar un seguimiento y control** respecto a las decisiones tomadas en la reunión.

DIRIGIR Y CONDUCIR LA REUNIÓN HACIA EL OBJETIVO

Cuando somos nosotros quienes convocamos una reunión, deberemos seguir una determinada metodología de preparación y de dirección de la misma, y probablemente deberemos utilizar conocimientos y técnicas de distintos campos, tales como la Comunicación, la Negociación, la Resolución de problemas, y la Motivación.

Además deberemos reflexionar acerca de la forma como se tomarán las decisiones en el marco de la reunión.

La forma en que un grupo de personas toma sus decisiones resulta fundamental no solo para la eficacia de las mismas, sino también para el compromiso de las personas con dichas decisiones.

Hay distintos formatos en la toma de decisiones a elegir en función de la situación y de las características del grupo: autoritaria, unánime, por votación, por consenso..

Veamos en qué consisten y cuándo nos conviene utilizar unos u otros métodos de decisión.

LA DIRECCIÓN DE REUNIONES

n Son varias las acciones que pueden utilizarse para facilitar una discusión efectiva en el marco de una reunión, y especialmente:

- v **Iniciar la discusión**
- v **Gestionar la participación de los asistentes**
- v **Gestionar el tiempo de las intervenciones**
- v **Pedir aclaraciones**
- v **Contener las digresiones y pérdidas de tiempo**
- v **Terminar la discusión**
- v **Poner a votación**
- v **Realizar un resumen final**
- v **Solicitar compromisos de acción**

DECISIONES

Una vez que se han desarrollado las discusiones grupales en el seno de la reunión, y los participantes han presentado sus propuestas o han expuesto sus puntos de vista, llega el momento en que, normalmente, deben tomarse decisiones.

Existen diferentes formas en que pueden tomarse dichas decisiones, y cada una de ellas tiene su propia técnica de aplicación. Fundamentalmente, podemos destacar las siguientes:

- Decisión por consenso de todo el grupo.
- Decisión mediante un sistema de votación.
- Decisión a cargo de un determinado subgrupo o de una persona, en quienes se delgue.

DECISIONES POR CONSENSO

La toma de decisiones por consenso no es sólo un modo para alcanzar el compromiso. Es también una búsqueda para la mejor decisión a través de la exploración de las mejores ideas de cada persona.

El Consenso requiere:

- v Tiempo
- v Participación activa de todos los miembros del equipo
- v Habilidades en la comunicación, la escucha y la resolución de conflictos
- v Ideas creativas y mente abierta.

El Consenso no significa que todo el mundo obtenga lo que quiere, pero sí que todo el mundo entienda y acepte la decisión y pueda explicar por qué es mejor.

La decisión por consenso resulta especialmente recomendable cuando:

Cuando las decisiones son importantes.

- ❖ Cuando los grupos son pequeños (10 personas o menos).
- ❖ Cuando se puede intercambiar ideas en tiempo real, ya sea en persona, por teléfono o por videoconferencia.

DECISIONES

La decisión mediante votación resulta especialmente recomendable cuando:

- ❖ Ya se sabe que el consenso es muy improbable en el tiempo del que se dispone.
- ❖ Todos los miembros del grupo poseen suficiente información para participar en la decisión.
- ❖ En los casos de toma de decisiones mediante votación, es importante asegurarse que quienes pierden la votación estén dispuestos, pese a todo, a sumarse a la decisión ganadora, y eviten tomar una actitud defensiva.

La decisión a cargo de un determinado subgrupo o una persona concreta en quienes se delega, es especialmente recomendable cuando:

- ❖ Cuando un subgrupo o una sola persona tiene toda la información relevante y la pericia necesaria para tomar la decisión.
- ❖ Cuando ese subgrupo o esa persona son las únicas entidades afectada por la decisión y pueden implementarla sin la participación activa de la mayoría.
- ❖ Cuando todo el grupo se siente a gusto delegando su autoridad a los representantes.
- ❖ Cuando se trata de una emergencia.

Podríamos decir que dirigir una reunión es lograr que un grupo de personas que trabajan juntas, marchen, sin desviarse, por el camino que se han trazado, y lleguen mediante la colaboración adecuada, a la meta que al comienzo de la sesión se habían propuesto.

Para que ello sea posible, existen una serie de Técnicas de Dirección de Reuniones, gracias a las cuales el conductor de las mismas utilizará una serie de conocimientos técnicos y mecanismos psicológicos encaminados al logro de una reunión eficaz.

Veamos cuáles son estas técnicas que debe dominar toda persona que vaya a conducir una reunión.

LAS TÉCNICAS DE REUNIÓN



TÉCNICAS QUE DEBE DOMINAR EL CONDUCTOR

I. Reformulación

- Esta técnica consiste en recoger una opinión, un juicio, o una propuesta, realizada por cualquier participante y reformularla de nuevo para la consideración del grupo.
- Conviene hacer una reformulación cuando se hace la aportación es interesante para la consecución de los objetivos, o cuando se hayan realizado varias aportaciones, por lo que interese resumirlas o entresacar lo que tienen en común o diferente
- La reformulación se puede hacer de distintas maneras:
 - Reflejo puro y simple: repetición textual.
 - Resumen: presentación de lo esencial.
 - Nueva reformulación: Se repite la idea con otras palabras.

TÉCNICAS QUE DEBE DOMINAR EL CONDUCTOR

2. Reestimulación

La reestimulación consiste en animar a la participación y a la interacción de los asistentes en la dinámica en la sesión de trabajo. Se puede realizar a través de distintos procedimientos.

- ❖ **Pregunta test** (el moderador hace una pregunta para aclarar el significado de una determinada palabra o concepto, y asegurarse que todos entienden lo mismo)
- ❖ **Invitación directa a participar** (el moderador pide la intervención de una persona que ha permanecido en silencio durante un cierto tiempo o un participante, que por sus gestos, quiere intervenir).
- ❖ **Petición de complemento** (el moderador invita a completar puntos de vista distintos u opiniones diferentes).
- ❖ **Pregunta eco** (el moderador devuelve al participante su propia pregunta y su misma formulación pidiendo que sea él quien responda, ya que es su responsabilidad o conoce el tema).
- ❖ **Pregunta rebote** (el moderador devuelve la pregunta hecha por un participante a otro)
- ❖ **Pregunta recuerdo** (el moderador vuelve a plantear una pregunta o una cuestión que anteriormente había quedado sin contestación).

2. DIFICULTADES MÁS FRECUENTES EN LAS REUNIONES

1. Silencio prolongado del grupo.

Podemos romper el silencio mediante las técnicas de reestimulación. En ocasiones puede convenir mantener a veces el silencio y que el grupo se enfrente a la situación.

2. Desviaciones del tema por parte de un miembro.

Estas desviaciones y evasiones no deben aceptarse en líneas generales y el moderador debe intervenir para reconducir la reunión al tema y objetivos propuestos.

3. Saboteador sistemático.

Deberemos analizar las causas; en todo caso, es necesario que el conductor de la reunión o el propio grupo se enfrenten cuanto antes con la persona o personas que adoptan una actitud sabotadora.

4. Evasiones del grupo.

Son mecanismos de defensa que emplea el grupo para no enfrentarse con el tema, problemas o conclusiones a las que se puede llegar. En estos casos, el coordinador debe dar cuenta del malestar existente y tomar la decisión de hacer que el grupo se enfrente con el tema o problema, o bien tomar la decisión aplazarlo para otro momento. En ocasiones conviene enfrentarse con la situación desde otra perspectiva o enfoque del problema.