

*Colección: "Desarrollo personal y laboral"*

Edición **Nº7**

# Cómo hacer más efectivas las reuniones de trabajo



*Relaciones Públicas / Dirección de Comunicación*

# INDICE

PRESENTACIÓN.....	2
CÓMO HACER MÁS EFECTIVAS LAS REUNIONES.....	3
TIPOS DE REUNION.....	4
¿CUÁNDO SON ADECUADAS LAS REUNIONES?.....	5
TÉCNICAS PARA CONDUCIR LAS DELIBERACIONES EN UNA REUNION.....	7
ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA REUNIÓN.....	9
TÉCNICAS DE INTERROGACIÓN.....	12
ACTIVIDADES POSTERIORES A LA REUNIÓN.....	15
LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS SE ORIGINAN EN... ..	16
BIBLIOGRAFÍA .....	17

## PRESENTACION

---

**A**ctualmente, debido a los constantes cambios en el medio laboral, es poco común que una sola persona tenga toda la información necesaria e indispensable para analizar un problema y adoptar una decisión asertiva; por tal motivo, las reuniones constituyen una herramienta administrativa de gran valor. Puede ser una oportunidad para poner en práctica una nueva estrategia; proporcionar la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades, tanto de la organización como de los individuos, compartir ideas, expresar sentimientos y apoyo mutuo; además contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados de las ideas que han contribuido a generar.

Las reuniones son una excelente oportunidad para fortalecer el "contrato psicológico" individuo – organización, dado que existen pocas oportunidades en contextos laborales que puedan igualar los sentimientos de buena voluntad, satisfacción y camaradería que surgen al finalizar una reunión en la que los participantes se han sentido escuchados, apreciados y han logrado una meta mutuamente importante.

No obstante las potenciales bondades de las reuniones, en la práctica diaria se ven demasiados casos de reuniones que significan un despilfarro de tiempo, dinero y de energía sin mayores beneficios.

¿Cómo hacer más efectivas las reuniones?. El presente folleto le ayudará a planearlas y ejecutarlas

## ¿CÓMO HACER MÁS EFECTIVAS LAS REUNIONES?

---



de forma más eficiente.

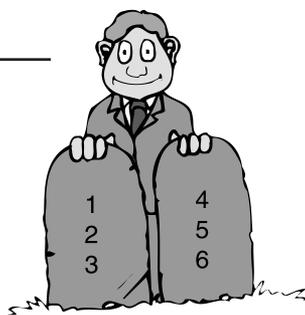
Una reunión es la conjunción de un grupo de individuos unidos por un asunto que les es común y por lo tanto, tienen un interés mutuo en abordarlo.

Toda reunión debe responder a seis aspectos fundamentales:

1. Una reunión define al equipo (los que asisten deben estar unidos por el mismo objetivo o la misma situación.)
2. Una reunión es donde el equipo revisa, actualiza y acrecienta conocimientos para lograr una mejor forma de hacer las cosas y aumentar la rapidez y eficiencia de las comunicaciones entre los miembros.
3. Una reunión contribuye a la comprensión de los objetivos de la empresa.
4. Una reunión crea en el equipo compromiso con las decisiones que se toman y con los objetivos que éstas persiguen.
5. La reunión es el momento en que el equipo trabaja como tal y se ve al líder guiando a ese equipo.

## TIPOS DE REUNIÓN:

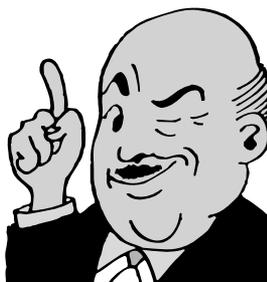
---



6. Una reunión es el momento-espacio en que afloran las posiciones y el juego de fuerzas.
1. REUNIÓN INFORMATIVA: Su objetivo es brindar información necesaria a los miembros de un equipo para que puedan cumplir con un objetivo determinado.
2. REUNIÓN INSTRUCTIVA: Su finalidad es formar a los miembros del equipo y suministrarles la información que les capacitará para trabajar con mayores conocimientos.
3. REUNIÓN CREATIVA: Su propósito es estimular a los miembros a descubrir nuevos métodos o soluciones.
4. REUNIÓN DECISORIA: Está orientada a realizar planes y tomar decisiones.
5. REUNIÓN DE CONSULTA: El sentido de esta reunión es que quien tiene la responsabilidad por una decisión pide consejo y sugerencia

## ¿CUÁNDO SON ADECUADAS LAS REUNIONES?

---



antes de hacerlo.

1. Celebre reuniones sólo cuando sea absolutamente necesario.
2. Cuando la reunión es necesaria, asegúrese del cumplimiento de su objetivo.
3. Atienda los pequeños grandes detalles. El que no exista con qué tomar notas, o bien dónde proyectar transparencias, pueden ser aspectos que perturben la atención.
4. Utilice los resultados de la reunión para retroalimentar al grupo.

### ASPECTOS QUE DEBE CONTENER UNA CONVOCATORIA A REUNIÓN:

1. Fecha de la reunión.
2. Hora de inicio y hora de finalización.
3. Lugar en que se efectuará la reunión.
4. ¿Quiénes, además del convocado, participarán?

- 
5. Objetivo de la reunión.
  6. Agenda de temas a tratar.
  7. Envío de información previa.
  8. Sugerir llevar alguna información particular.

#### PRINCIPIOS CLAVES DE LAS REUNIONES:

- Mantenga e incremente en todo momento la autoestima del equipo.
- Escuche y responda con empatía.
- Solicite ayuda cuando sea necesario y aliente la participación de todos.

#### CICLO DE ACCIÓN DE UNA REUNIÓN:

- Empiece respondiendo: ¿Con qué? y¿Para qué?.
- Aclare: Los detalles.
- Desarrolle: Las ideas.
- Acuerde: Las acciones.
- Termine: Con una revisión y establezca el segui-

## TÉCNICAS PARA CONDUCIR LAS DELIBERACIONES EN UNA REUNIÓN:

---

miento.

1. Solicite aclaraciones.
2. Actúe como distribuidor (regule la participación de los miembros del equipo).
3. Escuche.
4. Resuma.
5. Restrinja las divagaciones.
6. Administre el tiempo.
7. Finalice la discusión.
8. Compruebe el consenso.
9. Evalúe el proceso de reunión.

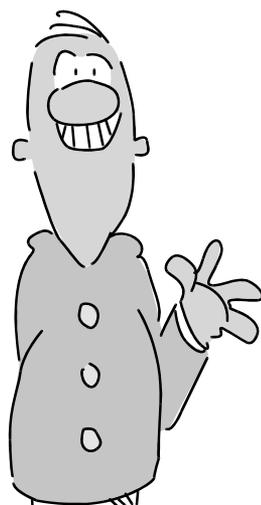


TENGA PRESENTE LOS SIGUIENTES CONSEJOS A LA HORA DE ASUMIR SU PAPEL COMO LÍDER FACILITADOR DE REUNIONES:

1. Esfuércese por mirar a los ojos de los participantes.
2. Ejercite la mímica, cada uno de nosotros desarrolla su propio "estilo" de mímica.
3. Luche contra la tendencia a refugiarse detrás de las cosas: una mesa, un libro, etc.
4. Pierda el temor a moverse en su espacio, evite la parálisis escénica.
5. Si duda, si habla un tanto confuso o se sonroja, continúe como si no sucediera nada, evitando pensar en tales reacciones, respire profundo y sostenga por un

momento la respiración, este ejercicio es muy bueno para mantener o recobrar la calma.

6. Sea natural, sea usted. Cuando un facilitador finge o imita, el grupo lo percibe y eventualmente se desencanta.



#### ANTE SITUACIONES IMPREVISTAS:

1. Mantener la calma y evitar la adopción de una relación afectiva y emocional con el grupo. Mantener la sangre fría.
2. Buscar las causas de la nueva situación y compartirlas con el grupo para que apoyen modificaciones que el facilitador estime convenientes. Esto es lo que se denomina capacidad de adaptación y que exige flexibilidad de parte del facilitador.
3. Ante un miembro del equipo que es "difícil" sea por su indiferencia o por su agresividad; conviene aplicar en cierta forma la estrategia del Judo, que consiste en dejar pasar un tiempo prudencial y esperar a que estas personas "se metan en el juego", si la situación persiste el facilitador debe tomar una actitud directiva.
4. Aprovechar los imprevistos para desarrollar creatividad en el equipo.

## ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA REUNIÓN:

---



- a. Selección de un local adecuado para llevar a cabo la reunión y verificación, que tiene espacio suficiente y ambiente agradable.
- b. Formación e integración de la mesa principal.
- c. Ratificación de invitaciones a personalidades.
- d. Designación de lugares que ocuparán los invitados especiales y distribución de las localidades en función del número de asistentes.
- e. Instalación de equipo de sonido y verificación de su funcionamiento.
- f. Instalación de grabadora.
- g. Colocación del proyector o proyectores, pantalla y extensiones eléctricas.
- h. Verificación del material audiovisual.
- i. Instalación del servicio de cafetería y
- j. Preparación del servicio para atender a los conferenciantes y miembros de la mesa principal (jarra con agua, vasos, ceniceros, etc.).

---

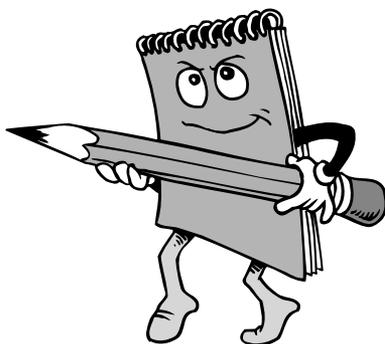
En la discusión y diálogo se hacen necesarias las preguntas. Su uso para dirigir y alentar la participación constituye uno de los procedimientos más eficaces.

El empleo de preguntas cumple, entre otros, con los siguientes propósitos:

- a. Facilitan el proceso de comunicación, porque en forma inmediata permiten identificar si el interlocutor ha comprendido el mensaje. Se genera así un efecto recíproco en el comportamiento de los sujetos que comunican.
- b. Hacen consentir en los argumentos que se plantean.
- c. Coadyuvan a destruir objeciones.
- d. Impiden que la discusión se salga de sus cauces.
- e. Atraen la atención y centran ideas y resultados.
- f. Impulsan o frenan la participación, según el caso.
- g. Posibilitan el control del grupo y su conducción hacia el objetivo.

**UN DIRECTOR DE REUNIONES DEBE EVITAR, EN LO POSIBLE, LOS SIGUIENTES ASPECTOS NEGATIVOS:**

- a. Decir al grupo cómo pensar.
- b. Dictar los resultados del pensamiento.
- c. Tener un programa propio que triunfe sobre todas las opiniones.
- d. Adoptar el papel autoritario y tonos doctorales en asuntos sometidos a discusión.
- e. Permitir que los demás apelen a él para que diriman sus disputas.
- f. Entrar en discusiones y plantear diálogos personales.
- g. Orientar en forma poco táctica la discusión de grupo.
- h. Corregir declaraciones erróneas hechas por los miembros del grupo, aún cuando puedan llamar la atención hacia un punto o declaración discutibles.
- i. Hablar demasiado.



## TÉCNICAS DE LA INTERROGACION:

---



Algunas indicaciones adicionales sobre la técnica para interrogar son:

- a. Solicitar respuestas claras.
- b. Cuidar que diferentes personas tengan oportunidad de responder.
- c. Escoger el tipo de pregunta, en consonancia con el objetivo de la reunión.
- d. Llamar por su nombre a la persona, cuando se haya optado por preguntas dirigidas a un individuo en particular.
- e. Favorecer o beneficiar con las preguntas a todos los miembros por igual, así como evitar posiciones parciales.
- f. Estructurar preguntas que susciten respuesta personal y no colectiva.
- g. Introducir palabras clave en las preguntas, que sugieran respuestas completas, para obtener información y explicaciones.
- h. Mantener permanentemente el control de la reunión y el ambiente creativo, mediante las preguntas.

---

Por su parte, las contestaciones también obedecen a una técnica. Hasta donde sea factible, conviene tenerlas previstas para emitir las con acierto, seguridad y rapidez. Se puede responder a una pregunta de muy diversas maneras, en las cuales influyen las circunstancias del caso y los propios intereses del interrogado. En términos generales, las respuestas se condensan en las siguientes especies:

**DIRECTA:** Es una respuesta precisa referida al contenido de la pregunta.

**INDIRECTA:** La conclusión debe extraerla quien interroga.

**AMPLIFICATIVA:** Se aborda un tema más amplio y general, que incluye una respuesta no específica.

**RESTRICTIVA:** Se reduce a contemplar un aspecto parcial de la cuestión.

**ABSTENTIVA:** Es manifestación expresa de que se prefiere no contestar, señalando o no las causas.

**POSPOSITIVA:** Promete la respuesta para ulterior ocasión.

**NEGATIVA:** Expresa que no se contesta porque no compete al interrogado, o porque alguna otra razón lo obliga a guardar silencio.

**ACLARATIVA:** Solicita aclaración del alcance y contenido de la pregunta.

**EVASIVA:** No es respuesta directa. La contestación se desvía hacia otro tema o aspecto de la cuestión.

**INCLUSIVA:** Se señala que la respuesta quedó considerada en otra contestación anterior.

---

REPETITIVA: Para ganar tiempo, se reitera en sus términos la misma pregunta o parte de ella.

INTERROGATIVA: Se contesta con otra pregunta.

CALIFICATIVA: Juzga el carácter e intención de la pregunta, para justificar la respuesta o abstención.

CONCESIVA: Aprueba parte del planteamiento, para objetarlo en su idea medular.

CONDICIONAL: Subordina el valor de la respuesta al cumplimiento de un requisito que aparentemente escapa al interrogado.

NARRATIVA: Se refiere a un hecho o fábula, cuyo sentido constituye la respuesta.

HUMORÍSTICA: Para eludir responsabilidades, cuando la pregunta no merece respuesta, el interrogado acude a una frase humorística.

POR LO QUE SE REFIERE A LAS RESPUESTAS, CORRESPONDE AL DIRECTOR:

No permitir respuestas de grupo.

No desalentar contestaciones claras y completas.

No permitir que todas las respuestas queden a cargo de unas pocas personas.

No dejar pasar una pregunta sin respuesta; en todo caso, elaborarla en forma más completa y sencilla.

No conformarse con respuesta de monosílabos.

## ACTIVIDADES POSTERIORES A LA REUNION:

---

a. Formulación y reproducción del acta de la sesión.

b. Lectura del documento final.

c. Firma del acta y documento.

d. Distribución de los mismos a los participantes.

e. Evaluación de la reunión, y

f. Difusión masiva.

Según Michael Gore, las reglas para lograr que las cosas se hagan y se aproveche bien el tiempo son:

a. Definir sus metas.

b. Desarrollar un programa definido.

c. Formular tablas de tiempo.

d. Concentrarse en lo esencial.

EL DIRECTOR DE REUNIONES DISPONE PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU COMETIDO DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

a. Preguntas

b. Respuestas

c. Material visual, audiovisual y otros apoyos.



## LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS SE ORIGINAN EN:



- a. Contingencias y/o causas de fuerza mayor.
- b. Preparación inadecuada de la reunión, ya sea en su etapa de planeación de contenido o en la de planeación de la organización.
- c. Falta de adecuación y adaptación de los papeles caracterológicos y de personalidad.
- d. Inadecuada compaginación de papeles e insatisfacción de la sed de afecto.

### EVALUACIÓN DE REUNIONES:



La etapa correspondiente a la evaluación de reuniones permite al conductor y organizadores de las mismas captar en su justa dimensión el resultado que se obtiene, la opinión de los participantes y el grado de sensibilización para poder actuar.

Es una apreciación un tanto subjetiva; no obstante, puede intentarse su trasposición a términos objetivos. Es deseable alcanzar propósitos de cuantificación; por ello, el establecimiento de parámetros de referencia y de eficiencia son muy importantes, pues resulta obvio que para la consecución de objetivos (alcanzar las metas trazadas previamente a la reunión) deben constatarse con la realidad de su operación, con el mejor sistema posible de evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Flores de Gortari, Sergio – Orozco Gutiérrez, Emiliano "Hacia una comunicación administrativa integral". Editorial Trillas México. 1983.

Herrera S, Jaime. "Materiales Programa Jefaturas de Nivel 1". Subgerencia Telecomunicaciones ICE.

Rojas R, Demóstenes. "Técnicas de comunicación ejecutiva". McGraw-Hill. 1995.

*“La habilidad para expresar una idea es casi igual  
de importante que la idea misma”*

*Bernard Barushi*