

CONDUCCIÓN DE REUNIONES PARA LA OPERACIÓN EFICAZ DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO*

CARLOS A. FRANCO G.

Ph.D Profesor titular, director del programa de Maestría
en Administración de la Universidad Icesi.

Fecha de recepción: 10-12-2003

Fecha de aceptación: 2-3-2004

ABSTRACT

Meetings are very important activities that should be carry out by groups and teams to solve problems and make decision to reach effectively the goals of the organization. In a great majority of cases meetings are developed without following a systematic procedure to optimize them. For this reason many meetings are regarded as a waste of time and therefore quite costly for the organization.

In this paper a systematic set of activities is presented to improve meeting performance. Its application should be a most if the company wants to obtain the best of them. A set of problems common encountered with groups and individual members and the ways to solve them is presented here. Teleconferencing and Web technologies are considered as tools to help conduct the meeting for situations where otherwise the meeting could not be developed due to mobilizations of some key members.

* Este artículo es la base del Capítulo 10 del libro del autor *Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo*. Este material no puede ser reproducido ni utilizado sin el permiso escrito del autor.

KEY WORDS

Meetings, meeting performance, group and team performance, high performance organization, meeting effectively.

Rating: A

RESUMEN

Las reuniones son actividades de gran importancia desarrolladas por grupos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones para alcanzar en forma efectiva las metas de la organización. En una gran mayoría de casos las reuniones se efectúan sin seguir un proceso sistemático que permita obtener lo mejor de ellas. Por esta razón se miran como una pérdida de tiempo y por consiguiente costosas para la empresa.

En este artículo se presenta un conjunto sistemático de actividades para

mejorar el desempeño de las reuniones. La utilización de este proceso es un requisito exigible si la compañía desea obtener los mejores resultados de ellas. Aquí se presentan una serie de problemas que ocurren en las reuniones tanto con los grupos de personas como con los individuos y se incluye la forma de resolverlos. Los sistemas de teleconferencia y de tecnologías web se discuten como ayuda para conducir reuniones que de otra manera no se podrían realizar debido a la movilidad de algunos participantes importantes.

PALABRAS CLAVES

Reuniones, desempeño de las reuniones, desempeño de grupos y equipos, organización de alto desempeño, cómo reunirse con efectividad.

Clasificación: A

INTRODUCCIÓN

Las reuniones son de gran importancia para todas las organizaciones, en particular para aquellas que utilizan equipos de trabajo para realizar actividades diversas. Una gran parte de la eficacia y productividad del equipo de trabajo se obtiene a partir de la efectividad con que se desarrollan estas reuniones.

Las reuniones han mantenido una baja reputación y son materia de muchos chistes y dichos. A pesar de que algunos gerentes las ven como improductivas y como una pérdida de tiempo y por lo tanto costosas, también entienden que sus organizaciones no pueden funcionar sin este mecanismo de comunicación. Entre otros defectos, las reuniones pueden estar desenfocadas, pueden tomar mucho tiempo y algunas veces pueden considerarse innecesarias. Todas estas dificultades, sin embargo, no implican que no posean un valor inherente, pero sí que a menudo ellas no se planean o se planean pobremente.

Los expertos estiman que los ejecutivos de nivel medio gastan alrededor del 30 por ciento de su tiempo en reuniones y conferencias. Por cada diez gerentes con ingresos anuales promedio de \$150.000.000, quienes empleen un tercio de su tiempo en reuniones, esta situación se traduce en unos costos salariales de 450 millones de pesos al año en sólo salarios. Aquí no estamos considerando las pérdidas por el potencial no productivo si estas reuniones no pueden producir los resultados deseados.

Si usted desea alcanzar lo más que pueda de una reunión, debe estar en

capacidad de entender muy bien lo que ellas significan. Una reunión no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para ayudar a lograr una meta. Las reuniones ayudan a los grupos y a los equipos a determinar un curso de acción. Pueden llegar a convertirse en el vehículo más eficiente y efectivo de la comunicación y planeación gerencial, pero únicamente si quienes las organizan y dirigen las planean cuidadosamente, consideran todos los detalles antes, durante y después del evento. La solución a la ineffectividad no es reducir su número sino hacerlas más efectivas.

Las reuniones también reflejan las características de las personas que las conducen y las organizaciones que ellas representan. Cuando usted esté realizando una reunión, tenga presente que debe dejar una impresión duradera en su audiencia y seguir las reglas del uso del buen lenguaje. Es importante, por ejemplo, conocer a los asistentes para lograr que su presentación esté al nivel del grupo. Similarmente, su comunicación no verbal, voz, postura y entusiasmo, debe ser segura, abierta e interesada. Si sigue estas directrices y utiliza la información que se presenta aquí, probablemente podrá liderar reuniones efectivas.

En este capítulo esperamos alcanzar algunas metas como: 1) Entender el propósito de las reuniones. 2) Familiarizarnos con los tres tipos de reuniones de los negocios. 3) Conocer qué debemos preparar antes de la reunión. 4) Saber cómo debemos comprometer a los miembros de un grupo para obtener lo mejor de ellos. 5) Familiarizarnos con las ayudas visuales y conocer sus limitaciones.

- 6) Reconocer problemas comunes y aprender formas de corregirlos.
- 7) Comprender la importancia de la participación activa en una reunión.
- 8) Conocer cómo abrir y cerrar una reunión.
- 9) Aprender cómo debe hacerle seguimiento a la reunión.
- 10) Entender los beneficios y desventajas del uso de las tecnologías de la información en las reuniones.

TIPOS DE REUNIONES

Consideraciones generales

La mayoría de las reuniones de negocios se pueden clasificar en uno de estos tres tipos: entrega de información, recepción de información y solución de problemas. Discutiremos estos tres tipos de reuniones en esta sección.

Entrega de información

Durante una reunión de entrega de información, el líder puede presentar hechos, demostrar un procedimiento de trabajo, introducir una nueva política de trabajo o dar una charla de motivación. Este tipo de reunión se utiliza cuando los participantes conocen poco o nada sobre el tema.

La información presentada debe ser bien organizada, concisa y clara. Se debe centrar en unos pocos temas clave. La lista de instrucciones complejas o datos puede presentarse mejor por medio de memos o de informes.

Recepción de información

Las reuniones para recepción de información se denominan algunas veces reuniones consultivas. El líder busca en ellas datos, ideas, hechos y opiniones de las personas con el fin de

tomar una decisión. El líder se basa en los conocimientos, experiencia y visión de todos los participantes.

Las reuniones de recepción de información requieren sensibilidad especial por parte del líder. La discusión personal abierta y honesta es esencial para el éxito de este tipo de reunión. El líder debe animar la discusión y hacer preguntas abiertas para poder extraer la información de los participantes y así obtener su conocimiento y expertismo. Las preguntas de tipo abierto son aquellas que contienen las palabras, quién, qué, cómo, dónde y por qué. «¿Qué otros aspectos de esto se pueden considerar?» «¿Cómo se podría hacer esto entonces?»

Solución de problemas

Las reuniones para la solución de problemas requieren las mejores habilidades de parte del líder, quien debe intervenir junto con los participantes para desarrollar un plan que resuelva un problema. El líder debe proporcionar la información básica necesaria y los participantes sugerir ideas y explorar posibilidades. El papel más importante del líder es hacer que la reunión avance a la consecución de la meta. Debe hacer preguntas como «¿Será esta una solución factible?» «¿Qué relación tiene esto con la idea?» «Otra compañía lo hace de esa forma; ¿es posible en nuestro caso?» «¿Y cuáles de estas dos soluciones consideran ustedes que es la mejor?», para conseguir que la discusión fluya y poder extraer de todos los participantes su conocimiento y opiniones.

LA PREPARACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS

Consideraciones generales

Antes de planear una reunión es necesario preguntarse si en realidad se debe realizar. En algunas ocasiones, basta con enviar e-mail o entablar unas pocas conversaciones para lograr el mismo resultado en forma más sencilla. Si se decide hacer una reunión entonces debe planearse cuidadosamente; este es quizá el paso más importante que debe tomar el líder.

Planear una reunión implica crear una agenda que funcione hacia un objetivo específico. Esto significa que uno debe saber lo que desea lograr de la reunión y la forma en que lo hará. Ello ayudará a cristalizar los propósitos de la reunión en las mentes de quienes participan.

La agenda debe incluir una lista de todos los tópicos que han de cubrirse, así como los tiempos asignados a cada uno, también debe señalar el tiempo de iniciación y finalización, la ubicación, la lista de participantes y lo que se espera de ellos.

Aunque el líder es el responsable de planear la reunión, si se involucran participantes en la planeación, ellos estarán más interesados y preparados. Formule las siguientes preguntas por anticipado:

¿Qué soluciones y métodos para el problema parecen factibles?

¿Qué asuntos complicados parecen ser obvios?

¿Cuáles podrían ser los resultados finales?

Incorpore luego sus respuestas en una agenda preliminar y repártala para retroalimentación posterior.

Entregue la agenda a los participantes con suficiente anticipación para que tengan tiempo de prepararla. Distribuya también los anexos que respaldan cada tópico. Esto le permite asumir al líder que los participantes poseen toda la información preliminar.

Es necesario asegurarse de que se ha asignado suficiente tiempo para tratar temas que son controvertidos, altamente complejos o nuevos para el grupo. Similarmente, no presione a la gente más allá de lo que su disponibilidad y sus periodos de atención les permite: una reunión efectiva de negocios toma típicamente una hora. A la hora y media la reunión está llegando a su punto de rendimiento decreciente. Programe recesos si ella puede durar más de dos horas.

La planeación de una reunión efectiva también significa la planeación de los procesos de seguimiento a desarrollar después de efectuarla. Por ejemplo:

- Diseñe un método de registro de acciones que se concentre en el contenido de la reunión, en lugar de los procedimientos de la misma. Es importante que las actas reflejen lo que la reunión produjo en vez de lo que se trató en ella.
- Incluya asignación de actividades de responsabilidad para individuos específicos en áreas específicas.
- Desarrolle un sistema de retroalimentación que haga que los miembros informen sus progresos en las responsabilidades asignadas en la reunión.
- Diseñe mecanismos para mantener informados a los participan-

tes de los desarrollos, gestión de las decisiones y otras acciones que se derivan de la reunión.

Finalmente, asegúrese de tener en cuenta los aspectos físicos tales como asientos, ventilación, acústica, iluminación, sonido, micrófonos, etc. Aun la reunión mejor planeada puede convertirse en un desastre si cada participante no interviene con entusiasmo o si no puede oír o no se siente cómodo.

Objetivos limitados

Con alguna frecuencia las reuniones están condenadas al fracaso por programas excesivamente ambiciosos. Para evitar esto, mantenga los tópicos de la agenda dentro de la misma área del tema tanto como sea posible. Esto mejorará el flujo y minimizará el número de personas que deben asistir. Si hay que incluir temas no relacionados, considere reducir su número. Es difícil cambiar la concentración de los participantes de una materia de gran interés a otra de menor interés.

¿Quiénes deben asistir?

Invite solamente a aquellos que en realidad son necesarios y trate de mantener el número lo más bajo posible. Cada vez que una persona asiste a una reunión le cuesta trabajo a la compañía. Así como las reuniones se consideran herramientas gerenciales, los participantes deben mirarse como recursos gerenciales. Hay que tener en cuenta también que los participantes que no demuestran interés obstaculizan el desarrollo de la reunión y que la asistencia a reuniones innecesarias es frustrante y se considera como una pérdida de tiempo por algunas personas.

Siguiendo estas ideas, es necesario preguntarse lo siguiente cuando se está elaborando la lista de sus participantes:

¿Hasta qué punto la persona estará involucrada con las acciones que resulten de la reunión?

¿Tiene esta persona necesidad actual de un conocimiento especializado en la materia?

¿Tiene esta persona la experiencia o el conocimiento suficientes para brindar una contribución?

¿Es el rango de la persona el adecuado para este grupo? Si no es así, el colaborador puede estar sometido a condiciones psicológicas desventajosas que afectarán la calidad de su participación.

¿Tiene la persona la autoridad y el conocimiento para tomar las decisiones que se esperan en el grupo?

¿Tiene la persona responsabilidad administrativa o legal para revisar o decidir?

¿Podría la persona crear equilibrio proporcionando puntos de vista objetivos o actuando como crítico responsable?

¿Los talentos y responsabilidades de la persona exceden a los de otros?

¿La presencia de la persona podría interferir con la efectividad total de la reunión?

¿Tiene la persona tiempo para participar completamente en la reunión?

Reglas a seguir

Los siguientes puntos, por parecer obvios, algunas veces no se tienen en cuenta, no obstante pueden contribuir al éxito de una reunión.

Coordine con otros jefes de departamento cuando desee tener personas de rango subordinado en reuniones especiales, particularmente si los supervisores mismos están interesados y quieren asistir.

Haga una lista de los participantes en orden alfabético. El líder de la conferencia debe aparecer de último. Si la posición de uno de los gerentes excede la de otros participantes, es aconsejable poner su nombre de primero en la lista.

Presente a los visitantes, recién llegados, invitados especiales y dé a conocer las entidades y cargos de sus posiciones.

Informe sobre cancelaciones o reuniones pospuestas lo más pronto posible, e incluya las razones para el cambio en la programación.

Asegúrese de que las condiciones son completamente claras cuando se deben traer invitados o conferencistas.

Agradezca con llamadas telefónicas o cartas a los invitados y a otros cuya participación estuvo por encima de sus responsabilidades y contribuyeron al éxito de la reunión.

Para ayudarle a mantener su reunión controlada y que sea tan productiva como sea posible, usted puede recurrir al uso de las siguientes herramientas:

Estacionamiento: Antes de la reunión comunique a todos los asistentes, por medio de anuncios o cartas el sitio de estacionamiento. También marque los puestos donde se sentarán. En la reunión explique que cualquier pregunta que surja, que no tenga que ver con el aspecto en sí de la reunión, puede escribirse en un papelógrafo para ser resuelta al final.

Reglas de juego: Para que el grupo pueda operar sin tropiezos, es necesario establecer unas reglas básicas para someterse a ellas, que comprendan cosas como participación, recesos, salida y entrada de personas del salón, uso de teléfonos celulares, llamadas a terceros. Estas reglas se pueden anunciar en un papelógrafo, distribuir o discutir con el grupo.

Evaluación: Al final de la reunión es conveniente evaluar lo que funcionó bien y lo que no se logró con el fin de poder mejorar. Es necesario utilizar un formato que indique lo positivo y lo negativo y fijarse en lo negativo para tomar las acciones a seguir para mejorar posteriormente.

CONDUCCIÓN DE UNA REUNIÓN EFECTIVA

Consideraciones generales

Cada reunión tiene un objetivo y la labor del líder es alcanzar el objetivo. Algunas veces es una tarea difícil que requiere que el líder tenga que utilizar sombreros diferentes. Él debe estimular y dirigir la discusión y podría servir de árbitro en disputas, interpretar lo que la gente dice y planear cursos de acción. Cuando la reunión finaliza, todos los participantes deben tener la percepción de que los objetivos se han logrado.

Iniciación de la reunión

El primer paso es establecer una atmósfera amigable, saludando a los participantes cuando estos llegan. Hay que conversar informalmente con cada uno de ellos y presentar entre sí a los que no se conocen. Esto crea una atmósfera de cooperación amigable. También se debe comenzar a tiempo y comunicarles a los parti-

cipantes cuándo finalizará la reunión. Empezar tarde es una falta de cortesía con las personas que llegan a tiempo.

Una vez se inicie la reunión es conveniente utilizar algo dramático, novelesco o humorístico que pueda enganchar la atención de los participantes para enfocarlos en el problema actual. Reserve la bienvenida hasta que tenga la atención completa del grupo. Algunos participantes han oído esas bienvenidas tan a menudo que han aprendido a no escucharlas. Una vez que se desconcentran, toma un tiempo el volverse a concentrar.

Después de darle la bienvenida al grupo, póngalos brevemente al día en el tópico y revise el problema que se va a tratar incluyendo por qué se formó y por qué es importante. Los informes de los comités y los informes básicos deben representarse aquí cuando forman resúmenes breves. Idealmente deberían haber sido enviados como anexos a la agenda de participantes para que los revisaran antes de la reunión.

Finalmente, exprese en forma detenida y enfática el propósito de la reunión. Si le parece que alguien no lo entendió, repítalo y explíquelo de nuevo. Esté seguro de que todos entienden la razón de la reunión.

Liderando la reunión

Como líder, su responsabilidad personal es lograr las metas de la reunión lo más pronto posible. Así la tarea más básica es lograr que la reunión se mantenga en el tema y en movimiento por medio de la consecución de información y de cifras. Para poder lograr esto bien se requiere:

- Sugerir nuevas ideas, presentar problemas y enunciar actividades.
- Mantener a los participantes en el tema y recordarles del propósito de la reunión y de sus roles, pero sin asfixiarlos en la creatividad o insultar a quienes se distraigan.
- Asegurarse de que todos los participantes entienden lo que se dice y se hace en la reunión.
- Respetar los sentimientos de la gente; reconocer las contribuciones constructivas.
- Reconocer las necesidades de la gente; tomar algún tiempo para decir y escuchar historias.
- Proporcionar a los integrantes del grupo la información que necesitan para tomar sus decisiones.
- Trabajar por consenso.
- Proporcionar resúmenes periódicos de las discusiones para atar los cabos sueltos y hacer que la discusión avance.
- Promover la participación de todos los miembros del grupo.
- Desalentar las conversaciones privadas que no son de importancia para el grupo.
- Pensar anticipadamente, hacer preguntas y explorar implicaciones de sugerencias y propuestas tales como:

¿Quién debe responder por la implementación del plan?

¿Podemos conseguir los recursos para que la idea funcione?

¿Qué nuevos problemas se pueden presentar?

¿Se han presentado propuestas similares en el pasado? ¿Qué problemas hubo?

¿Por qué se descartaron los planes?

La reunión no tendrá éxito si usted no explota bien los recursos del grupo. Aquí se presentan algunas sugerencias que se han probado para conseguir el involucramiento de las personas:

1. Exprese sus necesidades. Ejemplo: «Este es un problema potencial serio. Si nuestra reputación sufre daño o perdemos clientes tradicionales, el reversar la situación será muy difícil».
2. Apóyese en la experiencia y el expertismo. Ejemplo: «Juan, tu departamento enfrenta con frecuencia un problema similar. De acuerdo con tu experiencia, ¿qué podríamos hacer en otros departamentos?»
3. Felicite a una persona. Ejemplo: «Carlos, parece que estás desarrollando un excelente trabajo para que los insumos no se desperdicien. ¿Qué has estado haciendo?»
4. Solicite ayuda. Ejemplo: «Luis, no sé por dónde seguir. Necesito tu ayuda».
5. Elija información previa. Ejemplo: «Andrea, usted dijo ayer que hablaría con varios clientes sobre este problema. ¿Qué averiguó?»

Finalmente, observe las siguientes reglas prácticas:

- A. Mantenga al grupo informado de dónde se encuentran en el proceso; periódicamente resuma puntos claves y averigüe si están de

acuerdo utilizando frases como «¿Están de acuerdo en que este es el paso siguiente?» «¿Qué sabemos hasta ahora?» «¿Estamos listos para avanzar?»

- B. Asigne nuevos pasos claros y específicos a lo largo de la reunión.
- C. Asegúrese de que su reunión es suficientemente larga para responder preguntas específicas y cubrir completamente el material.

Ayudas visuales y de audio

Hay una cantidad de ayudas visuales y de audio para ayudar a que las reuniones sean efectivas y cada una tiene sus ventajas y desventajas. Cabe recordar que estas son ayudas, más que fines en sí mismos y ellas solas no pueden definir el éxito de la reunión. También es necesario resaltar que se debe evitar hablarle a los aparatos en lugar del grupo. Este es un error común y naturalmente hace perder el rumbo de la reunión.

Aquí desplegamos las principales ayudas y algunos de sus rasgos usuales:

1. Papelógrafo con marcadores.

Estos son comúnmente usados debido a que son portátiles y fáciles de transportar. Son adecuados para grupos pequeños, pues el registro de datos es simple y su manejo no es sofisticado. El grupo lo puede ver sin problemas y cada hoja se puede retirar con facilidad y guardar para revisión posterior y para la incorporación de información en las actas.

2. Prepare gráficos y acetatos.

Así se pueden enfatizar algunos puntos y obtener la atención del

grupo en un punto específico o en un grupo de ideas. Son muy buenos, en particular con grupos grandes. Si se utilizan muchos se puede afectar la discusión de ideas. Párese a un lado cuando esté presentando el material. Prepárese y familiarícese con el equipo antes de empezar y verifique que existen las instalaciones adecuadas para conectarse. Asegúrese de tener un bombillo adicional para el retroproyector, con frecuencia se funde.

Cuando utilice gráficos o proyectores, coloque la información en los dos tercios superiores de la hoja y verifique con anticipación la ortografía y el contenido. Ajuste bien el ángulo del proyector y no lo encienda hasta que comience.

Para diapositivas en Power Point, ajuste el tamaño de la imagen al tamaño del grupo; nunca se pare al frente de la luz o al frente de la imagen y no apague todas las luces del salón.

3. Entrega de materiales. Los materiales que se entregan pueden contener puntos a discutir, resúmenes y estadísticas. Deben ser tan cortos como sea posible, y entregarse en el instante oportuno de la reunión o utilizarse cuando se requiere hablar de cosas muy específicas. Estos materiales se entregan antes o después de la reunión, nunca durante ella, informando a los participantes cuándo se referirán a uno de estos materiales durante la reunión. Si los materiales cubren temas que se están discutiendo informe

a los participantes para que no tomen nota de ello.

Prepare suficiente material antes de reunirse para que cada miembro del grupo tenga uno, de otra manera los participantes se distraen y se estimula la discusión y el desorden. También tenga en cuenta que estos materiales no sean tan complejos y que los participantes no tengan que dedicarse a leerlos en lugar de participar en la reunión. Numere las páginas y encabece cada uno adecuadamente. Tenga cuidado de que estén bien escritos y que no tengan errores.

4. Demostraciones. Las demostraciones se utilizan con el fin de instruir a los participantes en algún tema específico, en donde el líder o conferencista explica una operación o una función particular y el objeto real es la mejor opción de demostrarlo. Este proceso comprende objetos, modelos u otros objetos físicos. Para usar esta técnica tenga en cuenta lo siguiente:

- Que la demostración pueda ser observada por todo el grupo, pero manténgala fuera de su vista hasta que en realidad la necesite.
- Que no sea muy grande ni incómoda para el tiempo y las instalaciones físicas de que dispone.
- Que esté adecuadamente integrada con el material de la sesión. Las preguntas que puedan resultar de la demostración se deben planear por adelantado.

- Si el modelo es muy pequeño no lo entregue a los participantes pues los distrae de la reunión.

5. Videos. Debido a que estamos en la generación de la TV/videos ésta puede ser una herramienta de gran valor. Úsela cuando:

- Los participantes necesiten ver algo complejo.
- Se requiere un testimonio de un experto que no está presente.
- Se necesita modelar o enseñar una habilidad o un comportamiento.

Si utiliza cualquier tipo de videos, dízales a los participantes cuánto dura éste y cuál es su relación con el propósito de la reunión. Ajuste el volumen antes y trate de no apagar las luces para que los participantes tomen notas y no se duerman. Permanezca en el salón durante la presentación ya que el aparato puede fallar.

6. Sonido. Las grabadoras de sonido y videograbadoras son de mucha utilidad. La grabación en cintas permite mantener los registros de la reunión para futura revisión, pero se requieren buena calidad y fidelidad.

Problemas y situaciones comunes con el grupo

1. Situaciones con el grupo

No importa qué tan bien se planee una reunión, siempre existirá el potencial para que se presenten ciertos problemas con el grupo. Mientras que las llegadas tardes interrumpen y distraen durante corto tiempo, la re-

unión puede fracasar si el grupo no está de acuerdo con las ideas que se presentan o si no entienden el tema que se está exponiendo. En el Anexo al final de este capítulo se presenta una lista de posibles problemas, con sus recomendaciones para una probable solución.

2. Situaciones comunes con los individuos

Los individuos de un grupo pueden exhibir uno de los siguientes comportamientos cuya comprensión ayudará a entenderlos mejor y a manejarlos con mayor efectividad.

Demasiados argumentos. Es muy común en particular cuando alguien tiene una personalidad muy combativa o se encuentra disgustado por problemas personales o de trabajo. *Solución:* No se altere, no deje que el grupo se excite. Trate de encontrar alguna razón por lo menos en uno de los puntos de la persona. Como último recurso hable con la persona en privado durante un receso para determinar qué le molesta y ver si usted puede obtener alguna cooperación.

Hablan demasiado. Hay gente que habla mucho en los grupos por una gran cantidad de razones: porque son habladores, porque se encuentran bien informados y tienen deseos de mostrárselo al grupo o simplemente son participantes entusiasmados que no se dan cuenta de que están hablando mucho. *Solución:* No trate de ser sarcástico, esa persona se puede necesitar después. Trate de disuadirlo con preguntas difíciles e interrúmpalo con cosas como éstas: «Éste es un punto interesante, veamos qué piensa el grupo». En general, deje que el grupo se encargue de la persona, en lo posible.

Muy colaboradores. Irónicamente existen personas que ponen una cantidad de esfuerzo para tratar de ayudar al conferencista y que pueden ocasionar que la reunión no tenga éxito, ya que pueden hacer que otros no participen en la discusión. *Solución:* *Dirija sus preguntas a otras personas, o agradezca a la persona pero exprese que desea que otros participen. Pida a la persona que resuma.*

Choque de personalidad. Cuando los miembros de un grupo no la van bien, su choque de personalidad puede dividir el grupo en fracciones: *Solución:* *Haga énfasis en los puntos en que están de acuerdo y minimice los puntos de desacuerdo. Lleve a que el grupo se concentre en los objetivos de la reunión y haga preguntas directas sobre el tópico de la discusión atrayendo a otros miembros. Solicíteles a las personas que dejen sus disputas personales a un lado de la discusión del tema central.*

Miembros obstinados. Algunas personas no reconocen otros puntos de vista debido a que son muy tercas o porque tienen incrustados supuestos mentales que las mantienen llenas de prejuicios. Un buen ejemplo de ello es cuando las personas se resisten a cambiar la forma de hacer algo, simplemente por el hecho de que siempre lo han hecho así. *Solución:* *Involucre a todo el grupo preguntándole qué opina de la posición de la persona. Mencione que el tiempo es corto y que tendrá mucho gusto en discutir el tema posteriormente, pero pídale a la persona que acepte por ahora el punto de vista del grupo.*

Monopolizador. Ejemplo de un personaje que trata de participar y de contribuir, pero en realidad vuelve el

trabajo del instructor más difícil, pues impide que otros participen. *Solución:* *Haga preguntas a otros, o agradezca a la persona pero exprese que desea que otros participen. Pídale a la persona que sintetice.*

Totalmente equivocado. Esto es cuando un miembro del grupo realiza un enunciado falso. *Solución:* *Asuma la culpa. Diga: «algo de lo que yo he dicho lo ha confundido», y después agregue, «pero eso lo podemos arreglar».*

Quejoso crónico. Las personas que se quejan en el trabajo pueden ser insatisfechas crónicas, pueden tener algunas cosas que las irritan o quizá alguna queja legítima. *Solución:* *Si la queja de la persona es legítima, la reunión no es el escenario para presentarla. Recuérdele que el grupo debe operar tanto como sea posible. Dígale que pueden conversar después de la reunión. Involucre al grupo si la persona no tiene una queja legítima y solicite a alguien del grupo que responda.*

Murmulleros. Hay personas a quienes les gusta mantener conversaciones privadas que duran lo suficiente para atraer la atención del conferencista y no se sabe si hablan del tema de la reunión o de algo personal. De todas formas esta conversación distrae. *Solución:* *No los ridiculice. Llámelos por su nombre y hágales una pregunta sencilla que los atraiga al tema de clase. Al mismo tiempo repita de nuevo lo que venía expresando y solicite la opinión de la persona. Si se puede desplazar en el salón, usted puede ubicarse detrás de los que están hablando, pero solamente debe hacerlo si ello no lo nota el grupo.*

No articulan bien. Algunas personas tienen dificultades para traducir sus

pensamientos en palabras, a pesar de que entienden bien los conceptos. Ellos requieren ayuda, y el papel del líder en este caso es proporcionarla con tacto. *Solución: No diga «¿qué quiere decir con esto?» Diga, «Déjeme repetir esto» y entonces presente su idea en forma más clara. No modifique las ideas de la persona, en lo posible.*

No hablan. Hay muchas razones para que los miembros de un grupo participen poco. Pueden estar aburridos, indiferentes, tímidos, inseguros o pueden creer que son superiores a otros. *Solución:* Independiente de la causa, usted debe atraer el interés de la persona pidiéndole su opinión. Si ella está cerca pregúntele de tal manera que le demuestre su interés especial. De otra forma la persona se puede irritar. Posteriormente puede investigar la razón en forma privada.

Participación en la reunión

Aun si uno no es quien organiza la reunión, el líder tiene la responsabilidad de que se cumplan las metas. Cuando la reunión comienza usted debe conocer su propósito y cuál es su papel en lograr este propósito, debe preparar la información necesaria y conocer la agenda. Si tiene alguna pregunta sobre el tema debe hacerla al organizador.

Siempre llegue a tiempo. Si como participante tiene otros compromisos que se lo impidan hágalo conocer al líder, para que él o ella lo puedan comunicar al grupo al inicio de la reunión. Prepárese para estar hasta el final de la misma.

Participe y discuta sin acaparar la palabra. Haga preguntas que dinamicen la reunión. Recuerde: en algún

momento usted también deberá organizar una y si ayuda a sus colegas a lograr los objetivos, ellos posiblemente actuarán en forma recíproca con usted.

Detalle el Anexo al final, para que observe una serie de errores en que incurren los participantes y cuáles son las soluciones posibles. Léalas con cuidado, recuérdelas y téngalas presente para cuando deba asistir a reuniones en su empresa.

Conclusión de la reunión

Es necesario hacer todo lo posible para que la reunión concluya dentro del tiempo programado. Se debe iniciar el proceso de cierre unos cinco minutos antes de la conclusión final, utilizando la siguiente secuencia de siete pasos:

1. Dé señales de que la reunión está próxima a finalizar (por ejemplo: «quedan pocos minutos para que terminemos»).
2. Enuncie de nuevo la declaración del propósito de la reunión y revise brevemente el problema que enfrentaron al inicio de la sesión.
3. Revise los asuntos más importantes que se trataron. Si utilizó un papelógrafo, señale cada ítem de la lista.
4. Haga énfasis en los principales puntos acordados e identifique aquellos que no fueron resueltos.
5. Revise algunos errores que se hayan cometido o las áreas o asuntos que se requiera mejorar. Utilice un formato de evaluación como uno de los que se presentan en los anexos finales del capítulo.

6. Asigne responsabilidades de seguimiento de actividades y defina fechas límite para cada actividad.
7. Termine con una frase fuertemente positiva. Agradezca al grupo y reconozca los esfuerzos realizados por todos.

DESPUÉS DE LA REUNIÓN

Puesto que la meta de una reunión de negocios es determinar un curso de acción, se requiere observar los resultados que deben obtenerse después de una reunión exitosa. Sin importar qué tan efectiva ha sido, sólo tiene éxito si produce resultados.

Si desea obtener éxito de una reunión debe hacerle un seguimiento. Esto implica monitorear el progreso de los participantes en las responsabilidades que les asignaron, mantenerlos informados de los desarrollos relacionados con la reunión usando las actas y sus comentarios y elaborando un documento para distribuir que describa claramente la sesión.

TELECONFERENCIAS Y CONTACTO POR LA WEB

Consideraciones generales

En el mundo de los negocios de hoy, la organización de una reunión es un desafío pues las personas viajan y trabajan juntas en sitios separados. Afortunadamente la tecnología en la forma de teleconferencias y contactos por la web, puede ayudar a satisfacer ese reto.

Las teleconferencias, o llamadas por conferencia, permiten a tres o más personas hablar simultáneamente en un teléfono. Esto hace que las reuniones se puedan organizar con mayor

facilidad pues de otra forma las personas no podrían asistir. La desventaja es que el teléfono es un reemplazo imperfecto de las reuniones cara a cara: las conversaciones de los alrededores tienen efectos distractivos, no se observan los gestos y las voces son difíciles de asociar con nombres, a no ser que todos se conozcan bien.

Los contactos por la web son un paso mejorado de las teleconferencias: los participantes hablan y aun se pueden ver, hacer presentaciones y exponer materiales sin necesidad de software especializado. Estos contactos tienen desventajas menores que la teleconferencia pero son muy versátiles y las personas pueden hacer presentaciones y mostrar figuras y anexos.

La elección del servicio de contacto por Web

Si decide hacer una reunión usando el contacto por web, se debe elegir el servicio adecuado. Existen varias opciones con estos proveedores en las diversas empresas que ofrecen servicios de internet. Es necesario averiguar con anticipación para determinar si cumplen las condiciones que se requieren. Mencionemos aquí unas pocas recomendaciones para tener en cuenta:

Requiere colaboración durante la conferencia. La colaboración es una herramienta que permite entregar el control de un documento a otro participante con el fin de editarlo. El participante puede hacer cambios en el documento y los demás lo pueden ver en sus monitores.

¿Con cuáles documentos requiere colaboración?

¿Qué programas de computador se usarán?

¿Necesita que sus documentos se carguen antes de la reunión?

¿Desea evitar el «chat» entre los participantes, pero quiere tenerlo para un período de preguntas y respuestas?

¿Si desea abrir el «chat» debe ser visto por todos, o solamente por los presentadores y quienes lo reciben?

Explore todas las opciones de tal modo que este servicio satisfaga sus necesidades.

CONCLUSIONES

Cuando se usan correctamente las reuniones pueden ser una poderosa herramienta para ayudarle a su organización a lograr los objetivos que se propone. Cuando los miembros de un grupo o equipo participan, las reuniones aglutinan las habilidades y el expertismo de los miembros del grupo o equipo y le permiten decidir el mejor curso de acción o la mejor solución de un problema. Si se utili-

zan incorrectamente, las reuniones pueden convertirse en un desperdicio de tiempo y dinero para la organización.

El aspecto más importante es la planeación cuidadosa de la reunión. Desarrolle una agenda y seleccione las ayudas audiovisuales con anticipación. También es necesario que mantenga la reunión controlada, involucre a todos los participantes y conserve el orden.

Este texto le ha ofrecido una serie de sugerencias para que pueda concluir sus reuniones en forma más efectiva y lograr así los resultados que se propone.

ANEXOS

A continuación presentamos una serie de anexos que complementan las recomendaciones expuestas en este capítulo.

ANEXO 1

Problemas que se presentan en el grupo

<p>Problema Soluciones posibles</p>	<p>Los participantes llegan tarde a la sesión Reserve el asiento del frente. Converse en privado con la persona. Recuerde asistencia por teléfono. Empiece las clases un poco antes. Cierre la puerta después de iniciar.</p>	<p>Conversación entre dos o más personas Sin decir nada ubíquese cerca de los que hablan. Siéntese provisionalmente en la mesa de los que hablan. Solicite a uno de ellos que comparta con el grupo la conversación. Párese en el centro del salón y señale con los ojos a quienes hablan. Pregúnteles algo sobre lo que acaba de hablar.</p>	<p>El grupo no está de acuerdo con las ideas que se presentan Pregunte a quienes disienten. Presente argumentos que respalden su posición. Admita que puede haber excepciones. Póngase de acuerdo con el grupo. Exprese que investigarán más posteriormente. Si una parte del grupo no está de acuerdo, diríjase a los que no se han pronunciado.</p>
<p>Problema Soluciones posibles</p>	<p>El grupo no participa Emplee contacto visual y haga preguntas. Espere que el grupo pregunte. Reduzca el ritmo. Pregunte: «¿He fallado en dejar algo claro?» Asuma una posición contradictoria, una pregunta inaceptable. Esto recobrará la atención. Presente preguntas debatibles. Presente una anécdota relacionada con el tema. Lea mal una palabra, escríbala incorrectamente. Re-enuncie preguntas de forma simple.</p>	<p>Algunos se duermen Con tacto, pida a la persona que responda una pregunta. Cambie el ritmo de expresión y hable más fuerte. Abra las ventanas. Deje caer un libro. Estírese por un momento. Cambie el método. Use ejercicios de grupo.</p>	<p>Alguien hace una pregunta compleja Recuérdle al grupo que la respuesta probablemente se encuentra dentro de alguien del grupo. Sugiera esperar hasta la próxima reunión para consultar a alguien que conozca ese tema. Recuérdle al grupo todas las circunstancias que rodean la situación y que no se conocen. Admita que usted no tiene la respuesta. Asigne preguntas a uno o más miembros para la próxima sesión. Dé una respuesta que sea compleja.</p>

Problema	Uno o más participantes rehúsan hablar	Las personas continuamente quieren hablar en detalle de problemas personales	Los participantes desean discutir asuntos no importantes
Posibles soluciones	<p>Recorra el salón pidiendo la opinión de varios participantes.</p> <p>Haga preguntas directamente a la persona que rehúsa hablar.</p> <p>Vaya adonde una de estas personas y hágale preguntas cara a cara.</p> <p>Levántele el ego y pida su opinión: «Jorge, tú sabes mucho de esto».</p>	<p>Pídale al grupo que indique cómo podría resolver un problema similar.</p> <p>Indique que el tiempo no permite una discusión de ese tipo.</p> <p>Tenga tacto, pero interrumpa y haga preguntas y pida comentarios de otros.</p> <p>Pregunte qué tiene que ver ese problema con lo que se está discutiendo.</p> <p>Dígales que con gusto discute el problema fuera de clase.</p>	<p>Pregunte si la discusión es importante para el tema y deje que el grupo decida.</p> <p>Haga resúmenes ocasionales.</p> <p>Utilice preguntas de prueba. «¿Nos puede decir alguien qué relación tiene esto con el tema?»</p> <p>Re-nuncie los objetivos de la sesión.</p> <p>Introduzca un comentario gracioso: «Francisco, estoy perdido. ¿Cómo se aplican los comentarios a este tema?»</p>
Problema	Los participantes creen que eso no tiene que ver con sus trabajos	Un miembro destacado presenta ideas brillantes	Las reacciones indican que el grupo no entiende
Posible solución	<p>Indíquele al grupo las ventajas e importancia del tema.</p> <p>Indíquele al grupo las ventajas de almacenar información para uso futuro.</p> <p>Señale los aspectos amplios de ese tema aun suponiendo que su aplicación inmediata es difícil de ver. También indique los aspectos del tema en los papeles de trabajo.</p>	<p>Enfatice el principio despacio y con firmeza en forma continua.</p> <p>Permita esa participación para que ellos intervengan.</p> <p>Esté alerta si hay fallas en la historia que presentan.</p> <p>Verifique con otros miembros para ver si ellos están de acuerdo.</p> <p>Cite aplicaciones del principio con los que la persona esté de acuerdo.</p>	<p>Re-nuncie las preguntas o realice comentarios varias veces de diversas formas.</p> <p>Utilice ejemplos, analogías, haga comparaciones.</p> <p>Deje que hagan preguntas para que usted aclare.</p> <p>Divida un tema general en varios segmentos.</p> <p>Use ayudas visuales: gráficos, demostraciones.</p>
	Un miembro del grupo habla mucho		<p>Absténgase de dirigirse a esa persona en lo posible.</p> <p>No mire a la persona cuando formule una pregunta.</p> <p>Espere una pausa en la contribución de la persona, diga «gracias» y haga una pregunta a otro.</p> <p>Deje que la persona hable sin estimularla para que continúe.</p>

ANEXO 2

Problemas que se les presentan a los participantes y sus soluciones

Problemas que se les presentan	Soluciones
Falta de atención.	Manténgase alerta, involúcrese en el tema y discuta.
Descortés (y otros) con el líder.	Actúe como un hombre de negocios cuando participe.
Asistencia de participantes no invitados.	Pregunte al líder por anticipado si puede asistir.
Monopolización-demandante de atención.	Escuche y aprecie los puntos de vista de otros.
Ataque abierto al conferencista o al líder.	Actúe como un hombre de negocios cuando participe.
Baja participación, particularmente cuando hay un experto que conoce el tema.	Contribuya y sea objetivo.
Negativismo abierto y evidente.	Prepárese para reconocer e implantar por lo menos una idea buena para la reunión. Anticípese aplicando habilidades e ideas aprendidas en la sesión.
Comentarios sin importancia.	Trate de que sus comentarios sean importantes.
Falta de cooperación y desgano.	Actúe como un hombre de negocios cuando participe.
Actitudes y comportamientos preconcebidos.	Escuche y aprecie los puntos de vista de otros.
Falta de preparación para la reunión.	Prepare y escoja algún tema antes de la reunión. Entérese del contenido de la reunión antes de asistir.
La comprensión de futuras acciones como resultado de la reunión no es clara.	Trabaje para obtener conclusiones de la reunión.
Falta de puntualidad y ausentismo.	Asista a las reuniones a que fue invitado. Usted está allí por alguna razón y está enviando un mensaje negativo con su ausencia.
Temor al ridículo.	Póngase objetivos para lograr durante la reunión.

ANEXO 3

Evaluación del desempeño del líder

Usted puede analizar su propio desempeño como líder de la reunión contestando honesta y objetivamente las siguientes preguntas. Similarmente, los participantes pueden utilizar este formato para evaluar al líder, simplemente cambiando la persona.

1. ¿Hice todos los preparativos para la reunión o hubo cosas que fue necesario improvisar?
2. ¿Se inició la reunión a tiempo o un poco tarde?
3. ¿La presentación inicial fue clara, concisa e interesante o fue un discurso de palabras poco coherente?
4. ¿Definí bien los conceptos y términos o se perdió tiempo por falta de ello?
5. ¿Dirigí la sesión con buenas preguntas o hablé mucho y dominé en la reunión?
6. ¿Tuve control del grupo o hubo muchas discusiones al margen y comentarios sin importancia?
7. ¿Me expresé bien o tuve dificultades para que me entendieran?
8. ¿Las discusiones fueron animadas o tuve que hacer un esfuerzo para motivar al grupo?
9. ¿La mayoría de los asistentes participaron o unos pocos monopolizaron?
10. ¿Mostraron los asistentes buena voluntad y cooperación, o indiferencia e inconformismo?
11. ¿Hice buen uso de los gráficos, diagramas y materiales suplementarios?
12. ¿Manejé bien mi tiempo o fue necesario tratar superficialmente unos temas?
13. ¿Hice síntesis de los puntos o traté todo el tema de una vez?
14. ¿El resumen final se hizo con ayuda del grupo o fue hecho por mí?
15. ¿El resumen fue claro, completo, o fue desorganizado, incompleto o inefectivo?
16. ¿Salió el grupo con algo para continuar pensando o hubo falta de aplicaciones para seguimiento?
17. ¿La reunión terminó a tiempo o un poquito tarde?
18. ¿Cómo puedo mejorar en algo lo anterior?

ANEXO 4

Formato alternativo de evaluación para los participantes

Evalúe la reunión de hoy en una escala de 1 a 5, en donde 1 es «Necesita Mejorar» y 5 es «Está Bien».

Evaluación					
1. Ritmo de la reunión	1	2	3	4	5
2. Participación de los miembros	1	2	3	4	5
3. Propósito claro de la reunión	1	2	3	4	5
4. Seguimos las reglas básicas	1	2	3	4	5
5. Nos mantuvimos enfocados en el tópico de la reunión	1	2	3	4	5
6. Fuimos corteses, educados en nuestras deliberaciones	1	2	3	4	5
7. Otras	1	2	3	4	5
8. Fortalezas de la reunión					
9. Debilidades de la reunión					
10. Ideas para mejorar					

BIBLIOGRAFÍA

1. Chang, Richard, Kehoe Kevin. *Meetings that Work*. Jossey Bass. San Francisco 2004.
2. Keatts, M.J. *Conducting Meetings*. Keatts Publishing. New York. USA 2004.
4. *Manage Mentor on Running Meeting*. Harvard Business School Publishing. USA 2003.
5. Pepperl, G. *Conducting Effective Meetings*. Brown Herron Publishing. USA 2004.
6. Streibel, Bárbara. *The Manager's Guide to Effective Meetings*. McGraw Hill N.Y. 2003.
7. Timm, Paul R. *How to Hold Successful Meetings*. Jossey Bass-San. Francisco 2002. 