
TALLER SOBRE LIDERAZGO DE REUNIONES

DOSSIER DE LOS PARTICIPANTES



Manel Güell Barceló

www.manelguell.es

manelguell@gmail.com

Pontevedra, 29 de noviembre de 2018

¿POR QUÉ ES NECESARIA UNA REUNIÓN?

Evaluar la necesidad real de una reunión es la primera cosa que hay que hacer para conocer en qué medida nos puede ocasionar una pérdida de tiempo.

A menudo se sobrevalora la utilidad de las reuniones y llegan a ser convocadas con mucha más frecuencia de lo que es necesario. Por eso, es muy importante establecer y definir el objetivo que pretendemos con la reunión y si este es el mejor camino para conseguirlo.

FINALIDADES DE UNA REUNIÓN

Tomar decisiones.

Intercambiar información.

Formar

Aun así, no se tiene que convocar una reunión cuándo:

- Se desconoce un propósito específico.
- Existe otra manera de conseguir el mismo resultado.
- Falta tiempo para conseguir la información precisa o para realizar una adecuada preparación.
- Faltan algunas de las personas clave para la reunión.

¿QUÉ MOTIVA HACER LAS REUNIONES?

Algunas de las razones para llevar a cabo una reunión son las siguientes:

- Inspirar y estimular los miembros de la organización.
- Difundir información.
- Formar a las personas en el trabajo de equipo.
- Mejorar las relaciones humanas.
- Reunir las personas que tengan intereses y problemas parecidos.
- Porque siempre se ha hecho.

TIPO DE REUNIONES

• Reunión con prioridad para la planificación o reuniones de información

Se trata de reuniones que tienen como finalidad difundir una información a los participantes. El papel del conductor es, pues, garantizar la máxima comprensión posible del tema. En el límite, puede ser una simple conferencia. Con todo, si se convoca a unas personas a una reunión es porque hay necesidad de establecer un diálogo, de establecer una comunicación de doble sentido que permita a los participantes hacer preguntas sobre el tema.

La reunión de información se justifica, así pues, por la posibilidad que permite un intercambio con el objetivo de precisar algunos puntos, de aportar más informaciones y de evitar malentendidos.

La parte de intercambios que se tiene que permitir, evidentemente, depende del tema tratado, de las condiciones en que se sitúa la reunión, de su papel en el proceso de la toma de decisiones, etc. Los diferentes tipos de reuniones de información se distinguen según se acerquen más a la reunión de información pura (conferencia) o a la reunión discusión.

• Reunión con el mismo grado de participación y de planificación o reuniones discusión

Se trata de reuniones en que, al mismo tiempo, hay aportaciones de informaciones por parte del conductor de la reunión y aportación del grupo. El grado de planificación y el grado de participación tienden a equilibrarse. Con todo, no hay un tipo puro de reuniones discusión, porque su objetivo concreto puede necesitar un estilo más cercano a la reunión de información o a la reunión investigación.

• Reunión con prioridad para la participación o reuniones de investigación

En este tipo de reunión, el grupo mismo tiene que encontrar la solución de un problema. La aportación del grupo es primordial; el conductor de la reunión desarrolla sólo el papel de catalizador, de mecánico de las comunicaciones de grupo. Evidentemente, esto implica por parte suya una neutralidad absoluta sobre el tema.

Cualquier que sea la prioridad, los grados de planificación y de participación pueden ser más o menos elevados: es aquello que podría denominarse la "intensidad" de la reunión. Ahora bien, hay que observar que un defecto frecuente de los conductores de la reunión es desear siempre un alto nivel de intensidad, es decir, que tratan de conseguir la reunión perfecta, con una gran cooperación y una planificación rigurosa.

OBJETIVOS, TIEMPOS Y PARTICIPANTES

Para que sea eficaz, una reunión tiene que tener objetivos importantes, claros y muy definidos.

El objetivo concreto se inscribe en dos ámbitos: el uno, anterior a la reunión, es el objetivo propio de la reunión, el porqué; y el otro es el ámbito de la propia reunión, dentro de la cual hay que delimitar y establecer las responsabilidades concretas de los participantes.

Es importante establecer un límite temporal en las reuniones. Hacerlo ya es luchar a favor de su eficacia. Con esta limitación, los asistentes tendrán que hacer el esfuerzo de concentrarse en aquello importante y olvidarse del resto.

Los asistentes a la reunión tienen que ser convocados por la necesidad de su participación en función del objetivo de la reunión, del mismo modo que la hora y el lugar donde se llevará a cabo. Un número excesivo de participantes, la carencia de puntualidad al inicio o las repetidas interrupciones son el camino más fácil para hacer fracasar la reunión.

PREPARAR LAS REUNIONES

1. Preparación de la reunión.

Tiene que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Objetivo y utilidad de la reunión.
- Temas tratados y no tratados.
- Competencias de los participantes.
- Decisiones que hay que tomar o no tomar.
- Trabajos que hay que encargar después de la reunión a algunos participantes.
- Documentos entregados.

2. El orden del día

• Hay que redactar un orden del día que recoja los contenidos y temas de la reunión, el método de trabajo, el título, las personas convocadas y las cuestiones materiales (fecha, hora, sala, medios audiovisuales, secretaría, etc.).

3. El título de la reunión

El título de la reunión indica el objetivo general de la reunión; consecuentemente, hay que redactarlo en términos de acción. Tiene que responder la pregunta que se plantean los participantes sobre la finalidad de la reunión: "¿Qué haremos exactamente durante la reunión?".

Para dar título a una reunión, es útil usar verbos, como por ejemplo:

- Analizar (descomponer un todo en partes): "Analizar las dificultades en la aplicación del programa formativo".
- Definir (describir con precisión): "Definir nuevos criterios de inscripción".
- Determinar (fijar, regular): "Determinar las modalidades de difusión de las acciones formativas".
- Buscar (esforzarse para conocer o comprender): "Buscar las causas posibles de la poca participación en las formación".
- Apreciar (juzgar, evaluar): "Evaluar la eficacia del modelo actual de formación"

ACCIONES NECESSARIAS PARA CONVOCAR UNA REUNIÓN

- Establecer objetivos.
- Establecer un orden del día.
- Convocar sólo aquellos miembros que sean necesarios y hacerles saber qué se espera de ellos.
- Empezar a la hora prevista.
- Traer preparada la reunión. Evitar interrupciones. No tolerar entradas ni salidas.
- Mantener el rumbo de acuerdo con la orden del día.
- Fijar un límite de tiempo y acabar a la hora prevista.
- Resumir las conclusiones.
- Asegurarse que cada cual conoce exactamente aquello que se ha acordado que haga y cuándo.
- Levantar el acta y asegurarse que se distribuye antes de las 48 horas siguientes.
- Analizar periódicamente las reuniones y sacar conclusiones para mejorar la eficacia.

Resumen de las acciones:

1. Definir los objetivos
2. Localizar y reservar el lugar adecuado
3. Convocar los asistentes
4. Preparar la documentación
5. Estudiar la introducción en el tema o presentación

LA PARTICIPACIÓN EN UNA REUNIÓN

Durante una reunión, las personas convocadas tienen que participar. Cada miembro en una organización está siempre condicionado por el grupo profesional o por el servicio al cual pertenece; está cerrado a los otros puntos de vista; entonces es el "sordo profesional" (causa de los diálogos de sordos).

CONDUCTAS ADECUADAS

- Saber callar en el momento oportuno.
- Estar disponible
- No considerar nunca como ofensa, ni siquiera como molestia, una aportación inesperada, original.
- Tener cuidado con cualquier idea preconcebida.
- Esforzarse a comprender los sentimientos expresados con las palabras.
- Recoger sin una falsa interpretación lo que se ha dicho.
- Trabajar con el grupo (con todos los miembros del grupo):
 - No sacar conclusiones hasta que no se hayan examinado todos los puntos de vista.
 - Observar todos los estímulos, individuales o colectivos que sean relevantes (los silencios también están plenos de significado)
 - No quedarse aferrado a las ideas propias
 - No ceder a la tentación de maniobrar el grupo.
 - No deformar.
 - Evitar la ambigüedad: incomprensión, interpretaciones diferentes:

LAS CONCLUSIONES EN UNA REUNIÓN

Tiene que ser esencialmente una fotografía, un reportaje de lo que ha pasado durante la reunión, que recuerde el programa y la orden del día, el objetivo, las etapas conseguidas. El líder de la reunión hace el balance de los objetivos logrados completamente, los logrados parcialmente o los que no se han logrado.

En cuanto a los objetivos logrados, el líder indica para que servirán los resultados, las decisiones de cambio, las propuestas a la dirección, etc.; en relación con los objetivos no logrados, indica qué se hará y nombra ciertos participantes porque continúen el trabajo empezado.

El objetivo esencial es dejar al grupo la sensación que ha sido indispensable y, con esto, motivarlo por otras reuniones, es decir, empezar ya a preparar la próxima reunión.

El líder de la reunión sólo puede pasar la evaluación si el grupo ha aprobado su conclusión.

EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE UNA REUNIÓN

La autoevaluación es necesaria para cualquier grupo que se reúna. Se hace, en general, en los pasillos, saliendo de la reunión. Puesto que de todas maneras se produce, es preferible integrarla a la reunión, para hacer un medio eficaz de mejora de los métodos de reunión.

Para conseguir este objetivo, es conveniente respetar el esquema siguiente:

1. La autoevaluación, lo efectúa el grupo, esencialmente y muy poco el líder de la reunión.
2. Los juicios personales sobre los participantes (charlatán, tímido, etc.) se tienen que excluir.
3. La evaluación se basa en la comprobación de las desviaciones (positivas o negativas) entre el objetivo previsto y el objetivo logrado.

La discusión se lleva a cabo sobre el análisis de las desviaciones, para llegar a las causas del éxito y del fracaso.

Cuando ya se han diagnosticado las causas, son convenientes reflexiones prácticas para mejorar el método utilizado durante la reunión.

Estas reflexiones tienen que traducirse en resoluciones para la próxima reunión: una lista de las resoluciones correspondientes al método de reunión puede ser el esquema directivo de las evaluaciones de cada reunión y la lista se puede actualizar de una reunión a la otra.

Cuestiones básicas en una reunión

- 1. Se tiene que prever que se puedan conseguir los mismos resultados por otros medios que ahorren más tiempo.***

- 2. Que ninguna persona, preparada para tomar decisiones, sea capaz de solucionar algunas de las cuestiones que mediante la reunión se resolverán en el triple de tiempo.***

- 3. Fijar unos objetivos realistas, que puedan ser cumplidos en un tiempo razonable.***

- 4. Establecer un "orden del día" que tiene que ser seguido con un máximo de un 20% de imprevistos.***

- 5. Garantizar la asistencia de los participantes clave, convocándolos con una antelación adecuada, y difundir la información pertinente***

- 6. No convocar la reunión con una antelación excesiva puesto que los convocados pueden llegar a olvidar la reunión. .***

- 7. Limitar la duración de la sesión. Alargar una reunión más de lo que es necesario disminuye progresivamente la capacidad de atención y concentración. Así se dificulta su éxito.***

- 8. Prever las interrupciones evitando las que no sean absolutamente imprescindibles.***

- 9. Aclarar lo que se acuerda al final de la reunión, para aprovechar al máximo el tiempo invertido y no hacer necesarias nuevas reuniones o entrevistas personales.***

Reunión eficaz y no eficaz

REUNIÓN EFICAZ	REUNIÓN INEFICAZ
Establecer y dar a conocer, con antelación suficiente, el tema concreto y un resumen	Reunirse sin un tema y objetivos concretos
Fijar el día, hora y duración. Controlar que se cumpla	Reunirse sin horario claro
Conducir la reunión motivando los asistentes y valorar las aportaciones	Tratar muchos temas
Escuchar, y después exponer de manera clara y precisa	Abrumar el tiempo con largas intervenciones
Discutir racionalmente el problema con la aportación de todos	Desorden, salirse del tema o divagar
Concretar soluciones que reflejen el parecer del grupo	Perseguir, atacar o hacer bromas denigrantes de algún integrante del grupo
Tomar decisiones y fijar compromisos	Permitir enfrentamientos
Determinar la aplicación y puesta en práctica	Actitudes sumisas aceptándolo todo, o de poder, pretendiendo ganar siempre
Establecer el seguimiento apropiado	Actuar con indiferencia, sin comprometerse
Evaluar la reunión y su dinámica	Acabar la reunión sin soluciones concretas

- **INICIACIÓN:** sugerir los pasos para la acción, determinar el problema
- **REGULACIÓN:** influir sobre el ritmo de trabajo, resumir, controlar el tiempo
- **INFORMACIÓN:** aportar la información necesaria
- **APOYO:** crear el clima necesario para mantener unido el grupo, reducir tensiones, motivar,...
- **CIERRE:** dar por acabada la reunión resumiendo los acuerdos y compromisos acordados
- **EVALUACIÓN:** evaluar las decisiones del grupo y las actuaciones individuales

CUALIDADES DEL MODERADOR IMPLICADO Y DE CALIDAD:

- **Positivo:** Se centra en los aspectos positivos, transforma lo negativo en positivo.
- **Abierto:** acepta opiniones de los participantes, respetando los diferentes puntos de vista.
- **Neutro:** No manifiesta preferencias por unas u otras aportaciones
- **Amable:** Simpático, amable, respetuoso...
- **Implicado:** se implica en el trabajo y los objetivos
- **Animador:** anima a participar, ayuda el progreso del grupo
- **Mediador:** ante las diferencias, coopera para encontrar la mejor solución, la que se acerca más al objetivo que se busca.
- **Analítico:** analiza, ayuda a pensar, potencia la diversidad de soluciones.
- **Dinámico:** Marca ritmo, acción, no permite que el grupo se duerma o divague.
- **Normativo:** se preocupa porque se cumplan las normas pactadas, horarios, turnos, objetivos

ROLES FACILITADORES

1. INICIADOR Tiene iniciativas, sugiere, propone ideas, problemas o temas. Es el de las propuestas y sugerencias.
2. ALENTADOR Estimula al grupo hacia una actividad mayor. Reconoce los aportes de los otros expresamente. Comprende y acepta otros puntos de vista
3. ACTIVADOR Impulsa al grupo hacia la toma de decisiones. Induce a la acción en cumplimiento de lo propuesto. Busca concretar, e ir al grano.
4. OPINANTE Aporta sus puntos de vista y opiniones sobre los problemas
5. INTERROGADOR Formula preguntas, busca orientación, pide aclaraciones, solicita información.
6. INFORMANTE Da información, expone experiencias, es una fuente informativa.
7. COMPENDIADOR Reúne las ideas, las sugerencias, los comentarios de los miembros del grupo, y las decisiones para ayudar a determinar dónde está el grupo en un proceso de discusión o acción.
8. INTEGRADOR Y COORDINADOR Aclara las relaciones entre las distintas ideas y aportaciones, intenta coordinar e integrar las distintas actividades
9. ORIENTADOR Ayuda a que el grupo no pierda su dirección respecto de sus objetivos. Ayuda a respetar los procedimientos elegidos.
10. QUE EVALÚA Y CRITICA Somete el logro del grupo a algún conjunto de normas de funcionamiento al contexto de la tarea del grupo. Evalúa la factibilidad, los hechos, los procedimientos que se discuten en el grupo.
11. CONCILIADOR/ARMONIZADOR Trata de aliviar las tensiones en los conflictos. Hace bromas, tiene ocurrencias oportunas. Procura encontrar puntos comunes entre las posiciones encontradas.
12. TRANSIGENTE Actúa en un conflicto en el que sus ideas o posición está involucrado. Cede posición, admite errores, para mantener la armonía del grupo.
13. TÉCNICO EN PROCEDIMIENTOS Tiende a acelerar la actividad grupal haciendo cosas, p. ej. tareas rutinarias.
14. REGISTRADOR Anota todo lo que va tratando (sugerencias, ideas, decisiones del grupo...). Aptos para secretarios y redactar actas.
15. FACILITADOR Intenta mantener abiertas las vías de comunicación alentando la participación.
16. SEGUIDOR PASIVO Sin hablar participa del grupo, aceptando más o menos las propuestas bloqueadas. Suelen ser tímidos, interesados verdaderamente en tareas del grupo.

ROLES NEGATIVOS

1. **DOMINADOR** Quiere que todos se plieguen a sus exigencias. Manipula mediante el chantaje, la astucia, la adulación, el miedo. Pretende llevar al grupo en la dirección que él desea, pero haciendo creer que es decisión del grupo.
2. **NEGATIVISTA U OBSTRUCTOR** Adopta en general una actitud negativa ante cualquier cuestión. Discute tonterías. Pesimista. Con escaso espíritu de colaboración. Se opone sistemáticamente con o sin razón.
3. **DESERTOR** Se mantiene al margen de lo que se dice y de lo que hace. No suele intervenir, cuando habla lo hace en un tono cansado.
4. **AGRESOR** Lucha por tener una posición destacada dentro del grupo. Critica o censura a los demás, es hostil, menoscaba a los otros, desaprueba. Suele sentir envidia de los que tienen buenas intervenciones.
5. **OBSTINADO** Ignora sistemáticamente los otros puntos de vista porque considera que no le van a aportar nada. Incapaz de retroalimentación. En sus propuestas se mantiene inamovible.
6. **CHARLATAN O HABLADOR IMPENITENTE.** Habla de todo, con o sin ocasión. Utiliza al grupo como auditorio. Deseo de hacerse notar. No le importa interrumpir.
7. **SEÑOR SABELOTODO** Son los engreídos y fanfarrones. Creen que se las saben todas. Con frecuencia se cree el único capacitado para tratar el tema.
8. **PASOTA** No se interesa por nada, y a quien no le importa nada. Indiferente.
9. **EL TIPO DE LAS IDEAS FIJAS** Tiene manías y se repite son cesar. Monotemático. Incapaz de salir de las 2 ó 3 ideas que maneja.
10. **VENDEDOR DE IDEAS PROPIAS “El conferenciante”.** Aprovecha cualquier oportunidad para expresar sus sentimientos o ideas, sin importarle si son de interés para el grupo.

ACTITUDES DEL LÍDER DE LA REUNIÓN ANTE LOS ROLES NEGATIVOS

* Silencio prolongado del grupo.

Conviene mantener, a veces, el silencio y que el grupo se enfrente a la situación.

* Charlatanería inoportuna de algunos participantes.

Cuando esta situación provoque en el grupo una sensación de malestar, convendrá recordarle a la persona lo limitado del tiempo y la necesidad de que otras personas hagan uso de la palabra.

En último término, habrá que cortarle la palabra y concedérsela a otro miembro o aprovechar la ocasión para pedir la opinión de un participante silencioso.

En reuniones de muchos miembros, conviene la limitación de tiempo en las intervenciones. Debemos tener siempre presente, sin embargo, que toda agresión del moderador contra un participante provoca generalmente en todo grupo una solidaridad con el miembro atacado y, por tanto, una alianza táctica con él contra el moderador o conductor de la reunión.

*** 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.

Cuando las desviaciones son continuas y sistemáticas, conviene que nos preguntemos si no estamos ante un posible saboteador o saboteadores de la reunión.

*** Saboteador sistemático.**

Debemos analizar las causas, pero será necesario que cuanto antes el conductor de la reunión o el propio grupo se enfrente con la actitud y posiciones de algunas personas.

No siempre es conveniente que sea el coordinador el que actúe.

*** 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 se debe dar cuenta del malestar existente y tomar la decisión de:

- * Hacer que el grupo se enfrente con el tema o problema.
- * No abordar el tema y dejarlo para otro momento.
- * Enfrentarse con la situación desde otra perspectiva o enfoque del problema.