



guía industrial

enlaces interesantes

sumario :

FEVAMA

AITEK

IMPIVA

CONFEMADERA

TORRENT

P.I. MAS DEL JUTGE

ALDAIA

MANISES

SILLA

EMPRESAS

FORMAC. EMPRESARIAL

FORMACIÓN EMPRESARIAL

Cómo dinamizar las reuniones

Por gentileza de la Asociación Comunitaria de Arbitraje y Mediación -ACAM-

web: <http://www.arbitraje-acam.org>

Servicio patrocinado por ICR Invest Control Rating, S.A.

web: <http://www.icrsa.com>



Los profesionales del transporte y las empresas con flotas de vehículos tienen una nueva opción profesional para atender sus necesidades, tanto técnicas como de reparación.

Desde Carrocerías Torrent, S.L., ubicada en el polígono Masía del Juez, ofrece la posibilidad de que pueden realizar cualquier tipo de consulta o solicitar presupuesto de los proyectos a realizar sin ningún compromiso, así como el asesoramiento técnico necesario según proyecto.

Cómo obtener el máximo de las reuniones

A pesar del miedo que tenían hace años algunas personas de que en el futuro hubiera cada vez menos reuniones cara a cara, en la actualidad se siguen celebrando reuniones en todas las empresas, y además en cantidades enormes que no disminuyen. Muchas personas contemplan las reuniones como una pérdida de tiempo; otras las ven como una manera improductiva de pasar el tiempo. Algunas personas tienen tanta aversión a las reuniones que se sienten estresados y llenos de ansiedad en cuanto saben que tendrán que asistir a una.

La reunión típica se convoca para que una persona comunique una información a muchas personas. Lo ideal es que las personas asistentes reflexionen acerca de lo que han escuchado, se les ocurran unas cuantas grandes ideas, y lleven a cabo acciones valientes y decisivas para satisfacción de la persona que convocó la reunión. Como todos sabemos, esto casi nunca ocurre.

En lugar de ello, la gente se agolpa en la sala de reuniones, y escucha algo nuevo que tendrán que hacer o aprender o comunicar a

otros. La mayor parte de lo que escuchan es rápidamente olvidado. Sea lo que sea, lo que se supone que tienen que hacer a raíz de la reunión, rara vez se hace a tiempo ni de la manera que había esperado el organizador de la reunión. ¡Tiene que haber una forma mejor!

Conseguir que la gente participe

Un modo mucho más eficaz de dirigir una reunión consiste en provocar la participación, antes de que empiece la reunión, de aquellos que formarán parte de ella. Un gerente debería emplear de 2 a 4 minutos en hablar con las personas que asistirán a la reunión para prepararles para lo que tendrá lugar. En ese momento, el gerente podrá atender a sus ideas sobre lo que van a sacar de la reunión, y convertirlos en compañeros en vez de en sujetos.

En el caso de grupos que ya se han reunido antes, el animador de la reunión podría hacerle otro tipo de preguntas a los participantes, previas a la reunión, tales como:

- ¿Qué tipo de cosas han funcionado bien para usted en anteriores reuniones?
- ¿Cómo podemos proceder de modo que todos se impliquen?
- ¿Qué le gustaría obtener de esa reunión?

Este tipo de preparación puede sonarle a trabajo extra a la persona que convoca la reunión. Sin embargo, considere que las reuniones no se celebran con el propósito de que la gente se reúna; se celebran (presumiblemente) para conseguir algún objetivo que merezca la pena. Si la discusión previa con los participantes sobre el modo de sacar mayor partido de la futura reunión en sí misma llevará seguramente menos tiempo, con el resultado de una mayor participación y, con suerte, un mayor progreso hacia el objetivo deseado. ¡Esto es gestión del tiempo de verdad!

Consejo.- Aunque a algunos organizadores les horroriza la idea de entrevistar a los participantes de una reunión antes de la misma, a los participantes les entusiasma esta práctica. Les hace sentir que su aportación significa algo.

El hecho de entrevistar a los asistentes antes de la reunión, le proporciona una pista al organizador de la reunión para saber cómo proceder exactamente:

- Puede elaborar un programa que se centre en los temas considerados importantes por el grupo.
- Los elementos del programa se pueden ordenar de manera que se dirijan hacia la consecución de los objetivos del grupo.
- Cuando los participantes reciben el programa por adelantado, se hacen una idea de cómo y cuándo pueden contribuir mejor a la reunión.
- Es más probable que la reunión siga según lo programado, acabe a tiempo, y anime a los participantes para que sean más entusiastas ante la siguiente reunión.

Empezar la reunión a tiempo

Cuando los participantes se interesan por el objetivo de la reunión, tienden a llegar a tiempo. Cuando reciben el programa por adelantado citando la hora exacta del inicio, tienen otro indicador más de la importancia de estar ahí a tiempo. Como director de la reunión, si observa que la gente va llegando después de la hora prevista para el inicio, debe ser riguroso en empezar las reuniones a la hora, para que se den cuenta de que llegan tarde.

Consejo.- Cuando una persona llega tarde a una reunión, si se le obsequia con miradas sutiles de soslayo, se le motivará para llegar a tiempo la próxima vez. Nunca subestime el poder de presión de una mirada.

Robert Levasseur sugirió en su libro *Breakthrough Business Meetings*, que al inicio de cualquier reunión, "los participantes llegan a un entendimiento mutuo acerca de lo que van a hacer y de cómo van a hacerlo". Según Lavasseur, esta tarea consume un 10 por ciento del tiempo de la reunión. De modo que, si se van a reunir durante 30 minutos, necesitan únicamente 3 minutos para tratar los siguientes temas básicos:

- El tema principal de la reunión.
- Los resultados deseados por los participantes.
- El orden del día.

Emplear incentivos de peso

Si unas cuantas personas siguen llegando tarde a las reuniones después de los esfuerzos realizados, hay otras técnicas, con diferentes grados de eficacia, para animar a la puntualidad:

- En mi primer trabajo, si se llegaba tarde a una reunión, había que echar un euro en una caja por cada minuto que se había llegado tarde. Nadie llegaba más de 5 minutos tarde (no tengo ni idea de para qué se empleaba el dinero).
 - En algunas empresas, las personas que llegan tarde deben disculparse ante el resto. A partir de ahí es problema suyo el ponerse al tanto de lo que se han perdido; nunca se vuelve atrás, algo que obligaría a todo el mundo a esperar hasta que la persona que ha llegado con retraso hubiese recibido un resumen personalizado.
 - En una empresa, las puertas de la sala de reuniones se cierran al empezar la reunión (algo poco recomendable). Después, si alguien intenta entrar, debe llamar a la puerta. Según lo amable que se sienta el organizador de la reunión, la puerta se puede abrir tras la primera llamada. La persona retrasada deberá avanzar hacia su asiento humildemente.
- Atención.- En algunas empresas, las personas que llegan tarde son el objeto de discusiones previas, de chismorreos, de indirectas y de chistes.
- En algunas empresas, las tareas más agradables se distribuyen al principio de la reunión, de modo que a los que llegan tarde les quedan las menos deseables. Este sistema constituye un gran incentivo para llegar pronto a las reuniones.

Cómo mantener las reuniones dentro de los cauces

Un buen programa, ordenado de la mejor manera posible y con estimaciones del tiempo destinado para cada asunto a tratar, constituye la fórmula ganadora para que las reuniones no se salgan de su cauce. A veces se puede originar una discusión, y un tema puede acabar necesitando el doble de tiempo del que se le había asignado. A menudo, los participantes lo compensan siendo más breves en otros temas.

Consejo.- Cuando los participantes conocen por adelantado el tiempo asignado a cada tema, la mayoría hace lo que puede para respetar ese tiempo.

El director de la reunión o líder del grupo va siguiendo el programa, obteniendo la participación de los responsables de cada tarea según lo previsto. Luego se anima a otras personas a participar, una vez que el responsable de la tarea haya acabado con su aportación. Cada tema del programa se discute. Los participantes conservan en sus mentes las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tema específico que se está discutiendo?
- ¿Qué pretende el grupo al discutir este tema?
- ¿Qué acción se necesita llevar a cabo para manejar el asunto?
- ¿Quién va a actuar?
- ¿Qué recursos son necesarios?
- ¿Cuándo se resolverá el asunto?
- ¿Cuándo discutirá el grupo los resultados?

Una vez contestadas satisfactoriamente estas preguntas, el grupo pasa al asunto siguiente.

Pero hay que tener en cuenta que no todos los asuntos requieren la contestación de todas estas preguntas. A veces, un elemento del programa simplemente constituye un anuncio o un informe que se da al grupo, y que no necesita una discusión ni una participación a cambio. A veces, el asunto consiste en una mera sesión informativa, porque ya ha sido resuelto.

Le explicamos una serie de técnicas que emplean diversas empresas para mantener las reuniones dentro del cauce establecido. Cada técnica tiene una efectividad distinta según el propósito del grupo, la frecuencia de las redacciones, y la historia del grupo:

- 1) En el caso de los grupos en los que los participantes han sido entrevistados y el programa repartido por adelantado, los participantes cronometran a menudo sus comentarios para que encajen dentro del tiempo asignado al asunto.
- 2) Algunos grupos tienen un cronómetro a la vista de todos los participantes para animarles a ser breves en sus comentarios. Otros se reúnen en una habitación con un reloj de pared a plena vista.
- 3) En algunos grupos, el director de la reunión anuncia al próximo conferenciante y el tiempo que se va a dedicar al tema a tratar según el programa.
- 4) En algunos grupos, los participantes distribuyen circulares con los resúmenes de sus comentarios, gráficos o demostraciones ilustradas de las cuestiones que quieren exponer.

A continuación le citaremos otras ideas para mantener las reuniones dentro de su cauce:

1) En algunas reuniones, a los participantes se les pide que se pongan en pie cuando hablen. Esto tiende a limitar el tiempo de su discurso, porque la mayoría de las personas prefieren quedarse sentadas. Hay algo en el hecho de ponerse de pie para dirigirse a un grupo que infunde miedo en los corazones hasta de los profesionales más curtidos.

2) Las reuniones pequeñas, de 18 personas o menos, se suelen celebrar en torno a una serie de mesas puestas juntas o de una mesa circular. De este modo, si las personas se ponen de pie para hablar o si hablan desde sus asientos en lugar de dirigirse a un extremo de la habitación, se ahorrará mucho tiempo.

Consejo.- Si alguien no puede asistir a la reunión, pídale que resuma en un párrafo o dos lo que le hubiese gustado decir. Luego puede dar lectura a este párrafo ante el resto del grupo.

3) Cuando a los participantes en la reunión se les anima para que lleguen pronto y se queden una vez haya finalizado, es más probable que se ciñan al asunto a tratar durante la reunión. Esto se debe a que van a tener tiempo de sobra antes y después de la reunión para bromear y hacer chistes, con lo cual no intentarán hacerlo durante la misma.

Cómo establecer la atmósfera adecuada

El modo más rápido de quedarse sin la audiencia, además de siendo un orador aburrido, es hablar en una habitación donde haga demasiada calor o que tenga poca ventilación. Esto, unido a una sala de reuniones a oscuras, anima a la gente a que se duerma.

Atención.- Se trata de un fenómeno antropológico: en cuanto se hace oscuro, el cerebro recibe el mensaje de que es el momento de adormilarse. Una habitación caldeada o una falta de oxígeno ayuda a este proceso.

Siempre hay que reunirse en una habitación bien iluminada y con buena ventilación. Si se puede elegir entre una habitación un poco demasiado caldeada o un poco demasiado fría, opte por lo segundo, ya que una habitación fresca mantendrá a los participantes despiertos y alertas. Una habitación fresca puede hacer que se quejen, pero ninguno se dormirá.

Si los participantes necesitan tomar notas o trabajar con ordenadores portátiles, asegúrese de que haya superficies planas sobre las que puedan hacerlo. Bolígrafos, blocs de notas, agua fría y, seguramente, té o café, pueden servir de ayuda.

Si una reunión va a durar más de 90 minutos, programe algunas pausas de unos 5 ó 10 minutos hacia la mitad de la reunión. Se pierde la atención de los participantes cuando éstos están pensando en buscar un pañuelo, llamar por teléfono, o ir al baño. También se pierde la atención de los participantes si se sobrepasa el tiempo durante el cual son capaces de mantener la atención.

Factores ambientales

Téngase en cuenta estos factores ambientales al dirigir una reunión:

- Reúnase en una habitación donde los participantes no sean molestados por el ruido de teléfonos, gente llamando a la puerta, y otras interrupciones.

- Reúnase en una habitación enmoquetada y con las paredes adornadas de fotos, carteles, cortinas y todo aquello que pueda absorber los sonidos y garantizar una mejor textura de la voz.

- Reúnase en una habitación con asientos cómodos que sujeten la zona lumbar. Los asientos cómodos pueden animar a las personas a asentir en casi todo.

Consejo.- Cada uno debería tener, si es posible, el mismo asiento siempre. Nadie debería sentarse en una posición más alta o más baja que los demás.

- Si todos se conocen ya, no hacen falta cartelitos con el nombre del puesto.

Sin embargo, suelen ayudar en la comunicación. La reunión se hace más cálida y amistosa si uno puede referirse por su nombre a la persona de hacer un comentario, y los participantes tienen la oportunidad de estrechar lazos con más facilidad.

- En algunos grupos, el secretario o transcriptor toma nota de todo lo dicho.

Otros grupos utilizan una grabadora, que es mucho más eficaz, y transcriben las notas después. De cualquier modo, las grabadoras, los dictáfonos de bolsillo, los proyectores de transparencias o de diapositivas, las pizarras, y cualquier otro material, deberían colocarse y probarse antes de que empiece la reunión. También habría que disponer de baterías y bombillas de repuesto, cables alargadores, y todo tipo de material de apoyo.

Cómo alcanzar los objetivos deseados

Algunos grupos se reúnen con un contable, un abogado, o cualquier otro asesor, como un método para mantener la reunión dentro de su cauce o dirigirla hacia los objetivos deseados. Las reuniones locales de Toastmaster International (Internacional de los maestros de ceremonia), por ejemplo, incluyen a un parlamentario que advierte habitualmente a los miembros del grupo cuando se han alejado del protocolo establecido.

Algunos grupos eligen a una persona para que controle el tiempo. El director de la reunión, o cualquier otro profesional designado, también puede decidir si un asunto debe ser tratado por un subgrupo, como un equipo de choque, por ejemplo. El anterior secretario de estado, Dr Henry Kissinger, dijo en una ocasión que no tenía ningún sentido celebrar una reunión a menos que se conocieran de antemano los resultados deseados. También dijo: "La ausencia de alternativas aclara enormemente las ideas".

El director de la reunión tiene la responsabilidad principal de mantener la atmósfera adecuada para todos los participantes. De otra manera, la reunión acaba en edicto: yo digo, tú haces. Los edictos no animan a las personas a asistir a más reuniones en el futuro, ni a ser participativos: ni siquiera cuando se trate de algo vital e interesante.

Lo más importante de todo es que el director de la reunión ejerza de facilitador, consiguiendo las mejores respuestas por parte de los participantes, animándoles a colaborar unos con otros y a que funcionen como un verdadero equipo.

Seguimiento de las reuniones

Los directores de las reuniones más eficaces tienen el coraje de implicarse en el seguimiento de las reuniones: se reúnen con los participantes después para averiguar su opinión acerca de la reunión, qué podría añadirse, qué debería eliminarse, y cómo se podrían mejorar las reuniones. El director entonces reflexiona sobre estas sugerencias, e incorpora aquellas que podrían contribuir de forma significativa.

Atención. - Hay demasiados organizadores que ni se molestan en conocer las opiniones de los participantes tras una reunión, quizá debido a un intento erróneo de ahorrar tiempo. Piensan que sus propias observaciones bastan y que ¿para qué perder tiempo en consultar con otros?

Si los participantes en la reunión forman parte de un equipo encargado de alcanzar un objetivo, y el organizador puede contribuir a ello mediante reuniones eficaces, el hecho de escuchar las opiniones de los participantes constituye a la larga un ahorro de tiempo.

Resumiendo

Para terminar este curso le resumimos en cuatro puntos los aspectos más importantes que debe tener a la hora de organizar una reunión.

- 1) La mayoría de los organizadores de reuniones no se molestan en entrevistarse con los participantes para asegurarse de que la reunión vaya a ser eficaz. Sin embargo, si se quieren alcanzar los objetivos fijados, entrevistar a los participantes supone un gran ahorro de tiempo.
- 2) Para que los participantes lleguen a la reunión preparados y dispuestos a mantenerse dentro de los límites trazados, lo mejor es hacer circular, antes de la reunión, un programa con la lista de temas a tratar y los márgenes de tiempo.
- 3) La atmósfera de la sala de reuniones es tan importante como cualquier otro aspecto de la reunión, ya que asegura que los participantes se sientan despiertos y alertas. Así pues, es crucial realizar una inspección y una selección por adelantado de la sala de reuniones, de los equipos y del material.
- 4) Las entrevistas posteriores a la reunión con el objeto de averiguar las opiniones y sugerencias de los participantes, pueden ayudar enormemente a aumentar la eficacia de reuniones futuras.