



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

MANEJO EFECTIVO DE REUNIONES

Del 08 al 12 de Septiembre del 2003

APUNTES GENERALES

CI - 240



Instructor: Lic: Sergio A. Bastar Guzmán
GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL
SEPTIEMBRE DEL 2003
20 HRS

TALLER "MANEJO EFECTIVO DE RUNIONES"

Sergio A. Bastar Guzman

Pág.

CONTENIDO TEMÁTICO:

1.-INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.- Factores que determinan la efectividad de una reunión.	4
1.2.- Tipos de Reuniones.....	4
1.3.- Administración de Reuniones.....	4
2.- ADMINISTRANDO REUNIONES:	
2.1.- Antes de la Reunión	
2.1.1.- Dirigente.....	5
2.1.2.- Asistentes.....	8
2.2.- Durante la Reunión.	
2.2.1.- Dirigente.....	10
2.2.2.- Asistentes.....	13
2.3.- Después de la Reunión	
2.3.1.- Dirigente.....	13
2.3.2.- Asistentes.....	15
3.- ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO:	
3.1.- Factores que facilitan la Toma de Decisioe.....	16
3.2.- Formas y Métodos de Tomar Decisiones.....	16
3.3.- Predisposiciones indivisuales.....	17
3.4.- Fórmula de Decisiones Efectivas.....	18
3.5.- Métodos de Decisión en Grupo.....	21
4.- HABILIDADES INTERPERSONALES:	
4.1.- Papeles que interfienen.....	22
4.2.- Papeles que favorecen la tarea del Grupo.....	23
4.3.- Papeles que favorecen el clima del Grupo.....	24
4.4.- Escucha activa.....	24
5.- BIBLIOGRAFÍA.....	27

OBJETIVO GENERAL:

Habilitar a los participantes en el manejo y control adecuado de la dinámica del grupo para la realización de reuniones efectivas y productivas de

INTRODUCCIÓN:

Dentro de las habilidades que en la actualidad requieren dominar los directivos de las organizaciones, de manera particular, se encuentran las involucradas en la coordinación y realización de reuniones de trabajo altamente efectivas.

Cada vez más las organizaciones requieren incrementar el grado de aprovechamiento de sus recursos, particularmente los humanos, en los cuales descansa el talento y el conocimiento, valor agregado que los usuarios y clientes aprecian y sobre los cuales se fincan en gran medida los resultados de toda organización.

Toda organización que considere la importancia de la realización productiva y de calidad de sus reuniones de trabajo, al mismo tiempo, está ponderando el peso del recurso humano. La función de un directivo es alinear y orientar los esfuerzos y talentos de las personas hacia los objetivos estratégicos de la organización, para ello requiere de las habilidades, los conocimientos y las actitudes pertinentes a fin de cumplir tan elevada responsabilidad.

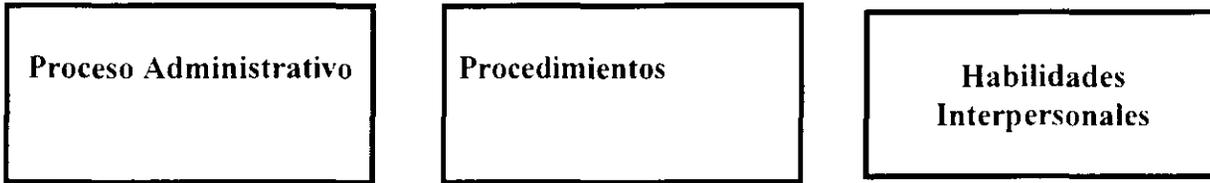
El presente curso lleva a los participantes a elevar la conciencia y reflexionara acerca del grado de importancia de ello, además de proporcionarles herramientas prácticas y cotidianas que les permitan convertir a las reuniones de trabajo en verdaderas tácticas productivas a fin de lograr los objetivos de la organización.

1.1.- FACTORES QUE DETERMINAN LA EFECTIVIDAD DE UNA REUNIÓN:

Efectividad es la suma de:



Factores Clave:



1.2.- TIPOS DE REUNIONES

De acuerdo a su objetivo, las reuniones pueden ser:

1. **Informativas**
Dar y/o recibir información
Influir en los demás
2. **Para solución de Problemas**
 - . Analizar Situaciones
 - . Analizar Problemas
 - . Tomar decisiones
 - . Elaborar planes de acción
3. **Generales**
Involucran varios puntos de las anteriores

1.3.- ADMINISTRACIÓN DE REUNIONES:

Planeación
Organización
Dirección
Control

2.- ADMINISTRANDO REUNIONES:

2.1.- ANTES DE LA REUNIÓN:

2.1.1.- DIRIGENTES:

ACTIVIDADES:

1. Definir claramente el objetivo que se desea alcanzar.
2. Calcular el costo de la reunión
3. Explorar si existen otras alternativas para la consecución del objetivo
4. Definir claramente el objetivo de la reunión, antes de convocarla
5. Decidir quien debe participar
6. Seleccionar el momento apropiado para llevar a cabo la reunión
7. Seleccionar el lugar adecuado
- 8 Preparar la agenda. Fijar límite de tiempo para la reunión y para la agenda. Adjudicando a cada punto de la agenda un tiempo proporcional a su importancia.
9. Distribuir anticipadamente la agenda
10. Preparar los materiales y equipos necesarios

RAZONES PARA CONVOCAR:

- Los problemas son comunes al grupo
2. La información se requiere en ambas direcciones
 3. Las decisiones se deben tomar colectivamente
 4. La responsabilidad no es clara
 5. Para ejecutar una decisión que requiera la participación comprometida de los miembros del grupo.

CUÁNDO NO CONVOCAR:

1. Los asuntos requieren una comunicación UNO- A- UNO
2. Usted no tiene una agenda específica
3. Los problemas deben discutirse privadamente
4. Es mejor otra forma de comunicación
5. Ya se tomó una decisión

LA LISTA DE INVITADOS

Determinar a quién invitar es uno de los pasos de planeación que se requiere para toda reunión. **Toda reunión tendrá más éxito cuando se invita a las personas indicadas.**

¿A QUIEN INVITAR Y POR QUE ?

¿Qué personas **necesita** para resolver los asuntos que se van a plantear en la reunión?

PREGUNTAS PARA HACER LA LISTA DE INVITADOS

OBJETIVO DE LA REUNIÓN	PREGUNTA PARA SELECCIONAR INVITADO
------------------------	------------------------------------

INFORMATIVA	¿Quién necesita ser informado ¿Quién tiene la información que necesito?
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	¿Con qué personas debo contar para lograr soluciones ó qué personas tendrán un interés y participación directos en la solución?

¿QUIÉN DEBE ASISTIR A UNA REUNIÓN

PERSONA																				
Decisión o Acción																				

COMPORTAMIENTO REQUERIDO DE CADA PERSONA:

- R = Tiene la **RESPONSABILIDAD** de una acción determinada, pero no es necesariamente la autoridad
- A = Debe **APROBAR** - tiene el poder de vetar la acción
- A' = Debe **APOYAR** - debe suministrar los recursos para la acción (pero no necesariamente tiene que estar de acuerdo con ella)
- I = Debe ser **INFORMADO** o consultado antes de realizar la acción, pero no puede vetarla.
- = Irrelevante para la acción particular

REGLAS BÁSICAS PARA LA DIAGRAMACIÓN DE RESPONSABILIDADES

1. Ninguna casilla puede tener más de una letra.
2. No puede existir más de una R para una actividad. Si resulta difícil ubicar la R, tal vez sea necesario dividir el problema en subpartes.
3. Una vez colocada la R, se puede decidir la colocación de las otras letras, recordando la regla 1.
4. Evitar que se asignen demasiadas A; esto conduce a grandes dificultades para obtener una decisión. Se debe revisar la posibilidad de cambiar algunas A a A' o a I.

LUGAR ADECUADO

Evite los lugares donde haya:

- Tránsito de personas
- Llamadas telefónicas
- Otras interrupciones

AGENDA

1. TÍTULO
2. HORA Y LUGAR
3. TEMA Y DEFINICIÓN
4. ASISTENTES
5. TEMAS:
 - A. Título
 - B. Descripción
 - C. Objetivo

EJEMPLO DE UNA AGENDA

Título:

Nueva tarea: Elaborar reporte mensual

Hora y lugar:

9 a 10:30 a.m., febrero 16
salón de conferencias, segundo piso

Tema y definición:

La gerencia le solicitó al departamento de contabilidad que presente un informe mensual, el cual requerirá información de otros tres departamentos. Esta reunión se convocó para coordinar esta tarea.

Asistentes:

Marta Segura, marketing	Marcos Espinoza, ventas
Guillermo Hernández, contabilidad (Dirigente)	Bárbara Solís administración

Temas:

1. **Título:** Definición de Responsabilidades.

Descripción: La presentación de la información que se necesita para el informe depende de varios departamentos.

Objetivo: Identificar la información que presenta cada departamento y acordar límites de tiempo.

2. **Título:** Problema del límite de tiempo

Descripción: El límite de tiempo impuesto por la gerencia crea un problema de programación para varios departamentos.

Objetivo: Resolver los problemas de límite de tiempo relacionados con la nueva tarea de modo satisfactorio para todos los departamentos involucrados y asegurar la terminación a tiempo del informe mensual.

MATERIALES

Fotocopias de informes

Ayudas visuales:

Cuadros

Gráficas

Acetatos

Videos, etc.

Equipos

Proyectores

Rotafolio

Pizarrones, etc.

2.1.2.- ASISTENTES:

ACTIVIDADES:

1. Leer las minutas de la reunión anterior, para verificar si han cumplido las tareas asignadas
2. Hacer planes para llegar a tiempo a la reunión
3. Prepararse para la reunión: Preparar el material o datos que necesite proporcionar de acuerdo a los objetivos y temas de la agenda.
4. Si va a estar ausente, informar y preparar a su suplente
5. Limitar su asistencia al tiempo necesario para ofrecer su aportación
6. Informar al organizador de la reunión, cuando desee incluir algún otro tema en la agenda.

PREPARACIÓN DE LOS ASISTENTES

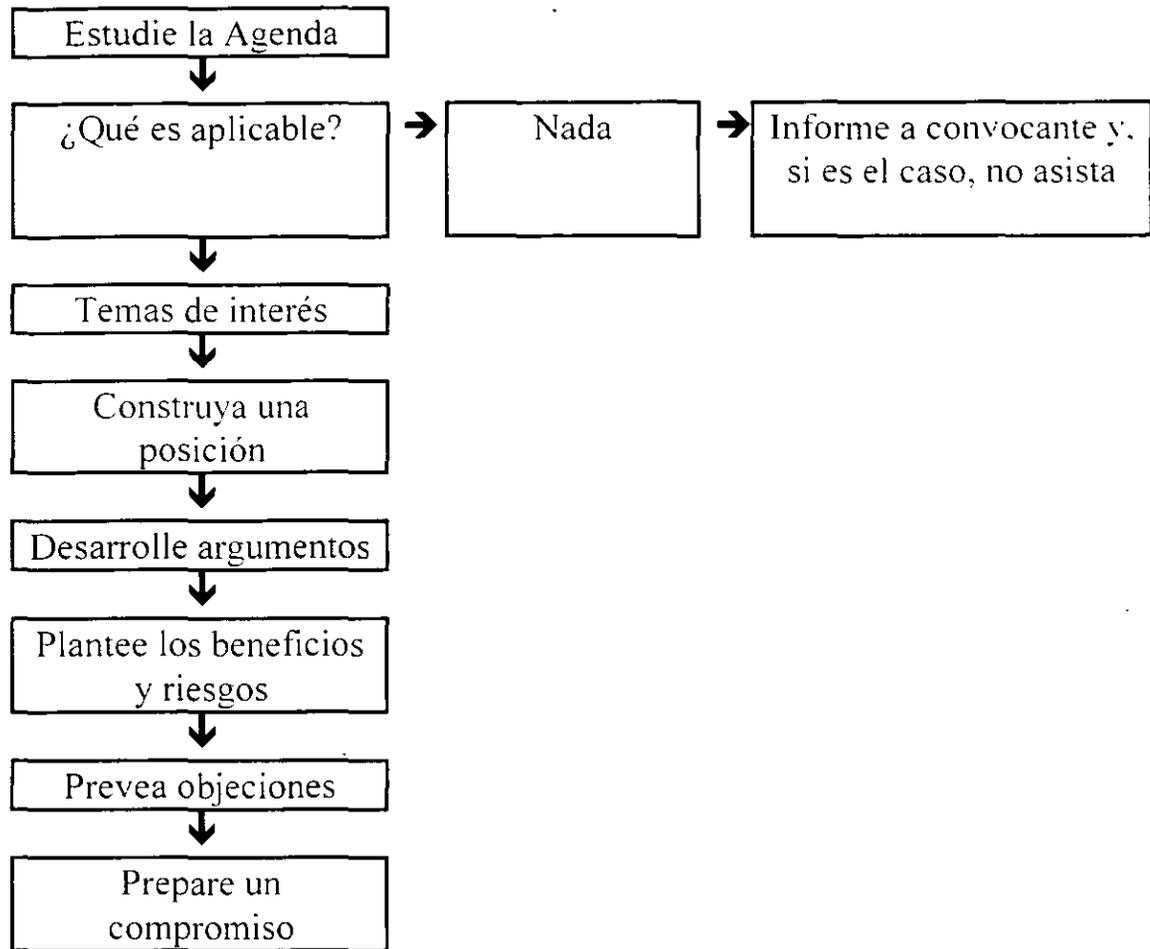
Si usted quiere obtener beneficios de una reunión, primero debe saber para qué fue convocada; y luego debe prepararse y organizarse antes de asistir.

COMO PREPARARSE

Los asistentes preparados, han dedicado tiempo a informarse antes de la reunión. Esto no se limita a tomar copias de informes, a revisar la agenda o a tomar notas sobre los puntos que se van a presentar.

El asistente que está realmente preparado es el que formula una posición y está dispuesto a explicarla, lo mismo que a defenderla, si es necesario.

PASOS PARA LA PREPARACIÓN



AGENDAS DIVERGENTES:

Nunca suponga que usted y sus colegas asistentes tiene las mismas agendas. Y reconozca que la agenda impresa que recibe es sólo un esbozo de ciertas pautas. En realidad, todos los que asisten a reuniones tienen una agenda inédita propia. Antes de asistir a una reunión, usted primero debe comprender un punto importante: El propósito real de una reunión a menudo es inédito, y no aparecerá escrito en una página. Usted debe saber en qué forma presentar su caso, teniendo presente las diversas agendas de los demás asistentes.

Siendo consciente de que cada persona se presenta a una reunión con su propia agenda, siga estas pautas:

- 1.- Nunca presente un solo lado.**
- 2.- Siempre espere desacuerdos.**
- 3.- Trate los conflictos con calma:** Defienda siempre su posición con argumentos relacionados con las utilidades, la eficiencia y el progreso de las tareas del trabajo
- 4.- Enfrente los problemas y no a las personas:** Al debatir un asunto, nunca lo haga en forma personal, aunque el otro bando lo haga.
- 5.- Enfrente las objeciones:** No trate de rebatir directamente los argumentos de los otros en contra de su idea. En lugar de esto plantee la siguiente pregunta:

¿Si no fuera por ese punto, tendría usted problema para aceptar esta idea?

REUNIONES PREVIAS CON OTROS PARTICIPANTES (CABILDEO):

Reunirse con otros asistentes antes de la reunión más grande puede resultar más eficaz. Usted puede obtener los siguientes resultados:

- 1.- **IDENTIFICAR A LAS PERSONAS QUE ESTÉN EN COMPLETO DESACUERDO CON LA IDEA QUE PRESENTARA USTED EN LA REUNIÓN:** Esto podría ser un síntoma de que omitió una información o punto de vista importante y que debe fundamentar más su idea.
- 2.- **IDENTIFICAR A LAS PERSONAS QUE ESTÁN DE ACUERDO CON CIERTAS RESERVAS:** Esto le permitirá oír los puntos de vista de esa persona y revisar su propuesta tomando en cuenta los puntos de vista del otro
- 3.- **IDENTIFICAR A LAS PERSONAS QUE ACEPTAN SU IDEA:** Usted gana la mejor ventaja posible para asistir a una reunión: Un aliado el cual será un apoyo en la reunión.

2.2.- DURANTE LA REUNIÓN:

2.2.1.- DIRIGENTE:

1. Comenzar a tiempo
2. Asignar a alguna persona la responsabilidad de registrar el tiempo y la información
3. Mantenerse dentro de la agenda
4. Plantear el (los) objetivo(s) de la reunión, al inicio
5. **Proponer métodos de trabajo, de acuerdo a los objetivos planteados para la junta**
6. Controlar las interrupciones
7. Asumir la responsabilidad de hacer aportaciones a la tarea y al proceso del grupo
8. Proteger el derecho de los demás a ser escuchados en sus opiniones y sentimientos
9. Aclarar lo que los demás dicen, cuando sea apropiado
10. Promover la búsqueda de soluciones a los conflictos
11. Vigilar que se definan las asignaciones de responsabilidades
12. Terminar a tiempo
13. Proporcionar un método de evaluación de la reunión

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS A USAR, SEGÚN EL OBJETIVO DE LA REUNIÓN:

Métodos y procedimientos de:

- Identificación de Problemas
- Solución de Problemas
- Toma de Decisiones
- Planeación

HABILIDADES INTERPERSONALES PARA DIRIGIR UNA REUNIÓN:

- Diferenciar entre discusión de hechos y discusión de sentimientos
- Procedimientos para tratar los sentimientos en una discusión
- Dar seguridad
- Facilitar la expresión de sentimientos de manera productiva
- Sensibilidad ante la expresión de sentimientos
- Manejo del silencio
- Aceptar la expresión de sentimientos
- Comprender (no evaluar) los pensamientos y sentimientos de otros
- **Escucha activa**
- Planteamiento de preguntas que facilitan la expresión
- Solicitar aclaraciones
- Reflejar los sentimientos
- Involucración de todos los participantes
- Hacer resúmenes

FORMATO DE EVALUACIÓN DE REUNIONES:

Usando una escala del 1 al 10, califique los siguientes aspectos de la junta.

Definición del objetivo de la junta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Envío de la agenda. con tiempo adecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manejo del tiempo:										
- Inicio a tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Respeto a horarios de agenda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Interrupciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Logro del objetivo de la reunión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definición de plan a seguir. con responsables y fechas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Porcentaje de tiempo no utilizado efectivamente. _____

Por qué: _____

Comentarios y/o sugerencias: _____

2.2.2.- ASISTENTES:

QUE DEBEN HACER LOS ASISTENTES DE UNA REUNIÓN DURANTE LA REUNIÓN

1. Llegar a tiempo
2. Evitar interrupciones por llamadas telefónicas, o por visitas
3. No apartarse de los temas de la agenda
4. Participar en la reunión con sus opiniones y sentimientos
5. Cuando no entienda lo que alguien dice, pida que se lo aclaren

6. ESCUCHAR ACTIVAMENTE

7. Evitar participaciones que desvíen del objetivo
8. Anotar los asuntos a los que se comprometió

2.3.- DESPUÉS DE LA REUNIÓN:

2.3.1.- DIRIGENTE:

1. Agilizar la preparación de las minutas
2. Dar seguimiento a los acuerdos tomados
3. Incluir en la agenda de la siguiente reunión, las actividades que no se concluyeron
4. Hacer un inventario de comités, con el propósito de determinar si han alcanzado sus objetivos y decidir cuándo un comité debe desintegrarse

OBJETIVO DE LAS ACTAS O MINUTAS:

El propósito de las actas es garantizar la claridad y la comprensión, proporcionar un informe constante sobre las decisiones y la manera como se llegó a ellas, y recordarles a las personas qué proyectos se están ejecutando antes de las reuniones subsiguientes.

- **DISTRIBUYA LAS COPIAS DE LA MINUTA INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE LA REUNIÓN**
- **ENVÍE COPIA A LOS PARTICIPANTES**
- **ENVÍE COPIA A LAS PERSONAS QUE DEBEN CONOCER LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS EN LA REUNIÓN**

ELABORACIÓN DE ACTAS O MINUTAS:

Pida a alguien que asista a su reunión con el único propósito de registrar todo lo que ocurre. Las actas no deben ser una transcripción detallada, sólo deben referirse a los siguientes puntos:

FECHA Y HORA

¿Cuándo tuvo lugar la reunión? (fecha, a qué hora comenzó y a qué hora finalizó)

ASISTENTES

¿Quiénes asistieron a la reunión? (nombre y título de cada persona, identificación del dirigente)

TEMAS DE LA AGENDA QUE SE DISCUTIERON

Describa los temas brevemente

DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

Incluya una o dos frases para consignar los hechos

ALTERNATIVAS PRESENTADAS

¿Qué ideas se presentaron y quién las presentó? Incluya breves comentarios o puntos clave, y el nombre de la persona que las presentó.

SOLUCIONES ACORDADAS

¿Cuál fue el resultado? Explique la verdadera solución sobre la cual acordaron actuar los asistentes para resolver el problema.

TAREAS ASIGNADAS Y ACEPTADAS.

¿A qué personas se les asignaron tareas? Si asistieron, indique si reconocieron y aceptaron el trabajo y si comprendieron la tarea; si no asistieron comente que es necesario hacer un contacto de seguimiento.

FECHAS LIMITE.

¿En qué fecha debe estar terminado el trabajo?, ¿Está contemplado un plazo aleatorio?

ACCIONES DE SEGUIMIENTO.

¿Qué acciones hay que realizar después de la reunión?, ¿Quién es el responsable?, ¿Quién supervisará el seguimiento, y cómo se informará a la persona responsable?

EL SEGUIMIENTO DE LAS REUNIONES

Un dirigente debe dirigir no sólo DURANTE la reunión, sino también DESPUÉS.

Los pasos de SEGUIMIENTO que dé, determinarán finalmente si sus reuniones son de valor perdurable para la compañía.

Como dirigente de la reunión debe encargarse de que todo el mundo que acepte una tarea, complete a tiempo el trabajo. Esto se logra mediante varios pasos.

PAUTAS DE SEGUIMIENTO

- 1.- **SIENTE LAS BASES CON SUFICIENTE ANTICIPACIÓN**
Hable con los asistentes con respecto a las tareas que les pueden asignar. Esto debe hacerse antes de la reunión misma.
- 2.- **ESTABLEZCA TAREAS ESPECIFICAS**
Hay que aclarar y acordar verbalmente tareas específicas con responsables específicos.
- 3.- **ESCRÍBALAS Y DISTRIBÚYALAS**
Resuma todos las tareas asignadas y aceptadas. Inclúyalas en la minuta y envíe copia a todos los participantes.
- 4.- **HAGA SEGUIMIENTO EN PERSONA**
Haga llamadas telefónicas o entrevistas personales.
- 5.- **SOLICITE AYUDA.**
Cuando algún asistente no está cumpliendo su tarea asignada, solicite su ayuda haciéndole ver por qué es importante
- 6.- **USE LOS RECURSOS MAS CONFIABLES**
En base a su experiencia, siga invitando a sus reuniones a aquellas personas que sabe que sí acostumbran a cumplir sus compromisos.

2.3.2.- ASISTENTES:

¿QUÉ DEBEN HACER LOS ASISTENTES A UNA REUNIÓN DESPUÉS DE LA REUNIÓN?

1. Llevar a cabo las actividades asignadas
2. Pasar a sus subordinados (o cualquier otra persona) las decisiones y la información que deban conocer
3. Conservar la confidencialidad
4. Abstenerse de quejarse de una decisión tomada en la reunión

3.- ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO:

3.1.- FACTORES QUE FACILITAN LA TOMA DE DECISIONES:

- * Una definición exacta de la situación
- * Un claro conocimiento del grado de responsabilidad que la decisión implica para cada individuo.
- * Métodos eficaces para encontrar y comunicar ideas.
- * Un tamaño adecuado del grupo.
- * Métodos eficaces de revisión de opiniones diferentes.
- * Métodos eficaces para la ejecución de la resolución tomada.
- * La contribución del líder. de un procedimiento que facilite a todo el grupo la adopción de una determinada decisión.
- * Acuerdo sobre el procedimiento a seguir para tomar la decisión aún antes de que comiencen las reflexiones sobre la situación.

3.2.- FORMAS Y MÉTODOS DE TOMAR DECISIONES:

- * **POR USURPACIÓN DEL DERECHO, POR PARTE DE UN INDIVIDUO**
Un individuo se adjudica el derecho a tomar una decisión en nombre del grupo entero. Cuando se propone una decisión semejante, al grupo como conjunto suele resultarle más fácil asentir que rechazar, aunque algunos miembros sean de otra opinión. La decisión se realiza porque algunos no hacen uso de sus derechos.
- * **POR UNA ASOCIACIÓN BIPARTITA**
La decisión se efectúa porque se asocian dos miembros, tomándose, por así decirlo, de la mano. Tales decisiones con frecuencia surgen con tal rapidez que los otros se ven sorprendidos además de enfrentados a otro nuevo problema, a saber, cómo acabar al mismo tiempo con esas dos personas.
- * **POR LA FORMACIÓN DE PANDILLAS.**
Varios miembros del grupo se comprometen de antemano a tomar una decisión determinada, que puede que sea muy buena, aunque tales convenios suelen traer consigo una disminución de la cohesión del grupo y de la confianza recíproca de sus miembros.
- * **POR ACUERDO MAYORITARIO**
Este camino tradicional de votación parece a menudo el único y mejor camino para llegar en determinadas circunstancias a una decisión concreta. No obstante, hay que tener en cuenta que, a pesar de la votación, la minoría vencida sigue estando prevenida en contra de la decisión y, por lo tanto, no la ejecutará de buen grado.
- * **EJERCIENDO PRESIÓN SOBRE LOS REBELDES**
"¿Está alguien en contra?" Cuando un grupo se enfrenta a tal pregunta, suele haber siempre uno o varios miembros que no se atreven a manifestar su opinión contraria porque temen no verse apoyados, incluso aunque no estén en absoluto con la propuesta o no les haya dado antes ocasión de manifestar su opinión. Esta presión puede ejercerse también de la manera contraria: "¿Estamos todos de acuerdo, no?"
- * **POR UNANIMIDAD APARENTE**

La decisión se toma por acuerdo aparente unánime. La presión para acceder a ello puede ser tan fuerte que se consiga una conformidad del 100%. A pesar de todo es posible que la mayoría de los miembros no estén interiormente satisfechos con la decisión y por eso en la práctica no llevan a cabo la decisión.

* **POR ACUERDO**

Se toma una decisión después de haberse dado a todos la posibilidad de discutir detalladamente los diversos aspectos del problema hasta que finalmente todos están de acuerdo en que la decisión propuesta es la mejor posible. Aquellos miembros del grupo que no están de acuerdo en todo con esta decisión, la apoyarán y la llevarán a cabo, por lo menos sobre una base provisional. Han accedido a ella porque se les ha dado ocasión de hacer valer su opinión.

3.3.- PREDISPOSICIONES INDIVIDUALES:

1. PREDISPOSICIÓN AL ACUERDO

"Me parece que cuanto más personas tomen parte en las responsabilidades de una decisión determinada, tanto mejor resultará la decisión. Hay muchas contribuciones sin aprovechar y que nunca serán aprovechadas, a menos que todos participen en la decisión. Ciertamente existen diferencias de opinión, pero al final se ve que éstas estaban justificadas, y que ninguno conocía todos los aspectos del problema. Considero más provechoso que una decisión refleje los mejores pensamientos de cada uno de los miembros del grupo, y no sólo los míos propios. Una decisión sin apoyo general es como un coche sin gasolina; es bonito, pero no corre"

2. PREDISPOSICIÓN A LA INCOMPATIBILIDAD DE LAS OPINIONES Y POR TANTO A LA SOLUCIÓN MAYORITARIA

"Nadie es una isla. A cualquiera le gustaría hacer prevalecer su propia opinión en una decisión colectiva, pero el mundo está hecho a tal modo que eso no puede ser. Tenemos que cooperar con otros e intentar tomar la mejor decisión posible que reciba el máximo apoyo. No se puede esperar nunca que todos estén de acuerdo; mientras se encuentra sólo una mayoría, ya es suficiente. Puede que suene cómico pero una buena mayoría casi siempre tiene también razón".

3. PREDISPOSICIÓN A LA ARMONÍA, AUNQUE ASÍ SE RECUBRAN MAS QUE SE SOLUCIONEN LAS DIFERENCIAS OBJETIVAS Y PERSONALES.

"El entenderse bien con los colaboradores se ha convertido un arte olvidado. Nada es más fácil que criticar a otros y no admitir ideas porque otros las tuvieron primero. Hace falta esfuerzo y desinterés para comprender realmente a otros hombres, sin embargo, a la larga se hace más fácil y cada uno es más feliz, si todos se esfuerzan. Yo no me siento bien cuando se adoptan decisiones que no satisfacen ni hacen felices a todos".

4. PREDISPOSICIÓN AL PROGRESO "REAL", TAL COMO UNO MISMO LO ENTIENDE, CON ESCASA CONSIDERACIÓN A LAS OPINIONES Y SENTIMIENTOS DEL GRUPO.

"Para decirlo abiertamente, muchas manos descomponen la olla. Si alguno quiere una buena decisión y acción inmediata, no debe dejarse detener por lo que el grupo piense. Los grupos sólo

se mueven en círculo y pierden mucho tiempo, porque primero discuten todos los aspectos imaginables del problema, por insignificantes que sean, y luego presentan una decisión que constituye sólo un compromiso pobre. Los hechos son los hechos: en eso no cabe mucha discusión. Si hay que tomar decisiones, confíen en mí, sin restricciones, y verán todo lo que se puede hacer".

5. PREDISPOSICIÓN A NO PARTICIPAR

"En los grupos me siento incómodo. Algunas personas obtienen el aplauso en cuanto abren la boca, otras se dejan influir por un grupo de tal manera que pierden su propia identidad. De todos modos la mayoría de las decisiones han sido ya previamente tomadas por los especialistas. ¿Por qué he de meterme en un conflicto y quedar en ridículo? Es mejor ser espectador hasta que el conflicto esté resuelto y seguir a quienes saben mejor lo que es necesario".

3.4.- FORMULA DE DECISIONES EFECTIVAS:

$$DE = C \times A$$

Donde:

DE = Decisión Efectiva

C = Calidad Atributos objetivos e
impersonales

A = Aceptación Atractivo o deseabilidad para
las personas que deben poner
en práctica la decisión

El grado de aceptación (SATISFACCIÓN con la decisión) afecta el rendimiento del grupo que la tendrá que hacer funcionar.

DECISIONES EFECTIVAS

Para estimular la eficiencia potencial de una decisión, hay que considerar dos dimensiones distintas:

	CALIDAD	ACEPTACIÓN
¿Qué es?	RESULTADO OBJETIVO e impersonal de la decisión	IMPRESIÓN que les causa la decisión a las personas que deben llevarla a la práctica
Depende de	Los HECHOS, de la obtención y estudio de los datos, y de la información	Las OPINIONES y SENTIMIENTOS de la gente, lo cual determinará su conducta futura.
Requiere de	SABIDURÍA, la cual resulta de conocimientos inteligencia y experiencia	SATISFACCIÓN la cual resulta de participación e involucramiento en la toma de decisiones

Una decisión puede producir mejores resultados que una de CALIDAD SUPERIOR si cuenta con más respaldo

EJEMPLO

Orden de la decisión en cuanto a calidad	A	B	C	D
Orden de la decisión en cuanto a aceptación	D	B	C	A

LA MEJOR OPCIÓN ES: B

¿QUÉ ES MÁS IMPORTANTE EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA, LA CALIDAD O LA ACEPTACIÓN?

HAY 3 CLASES DE PROBLEMAS

LOS QUE REQUIEREN DE:

- 1) **ALTA CALIDAD Y BAJA ACEPTACIÓN**
Este problema lo resuelve un experto (o el jefe)
- 2) **BAJA CALIDAD Y ALTA ACEPTACIÓN**
Pueden resolverse satisfactoriamente por el método de decisión en grupo, en el que los subordinados toman la decisión en tanto que el jefe sirve como conductor de la discusión.
- 3) **ALTA CALIDAD Y ALTA ACEPTACIÓN**
Estos problemas se pueden resolver de dos maneras, cada una de las cuales requiere un conjunto diferente de habilidades por parte del conductor.

Las alternativas son las siguientes:

- La decisión del conductor más sus habilidades de persuasión para lograr la aceptación
- La decisión de grupo más las habilidades del conductor del grupo para obtener calidad.

Hay dos fuentes de SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN

A) La naturaleza de la decisión

B) El tipo de proceso que conduce a la decisión

MÉTODOS DE REALIZAR REUNIONES Y CÓMO INFLUYEN EN EL LOGRO DE RESULTADOS

MÉTODO AUTORITARIO:	Por miedo (motivación negativa) Por persuasión (motivación positiva)
MÉTODO DE DECISIÓN EN GRUPO	Discusión Libre Discusión por desarrollo

3.5.- MÉTODOS DE DECISIÓN EN GRUPO:

DISCUSIÓN POR DESARROLLO:

Consiste en desglosar el problema en etapas, de modo que la discusión no se extienda a demasiados aspectos del problema.

Así los participantes piensan simultáneamente en las mismas cuestiones y se logra una consideración más global y sistemática del problema.

DISCUSIÓN LIBRE

En el método de DISCUSIÓN LIBRE el conductor permite que el grupo analice el problema de la manera que ellos quieran hacerlo. El papel del conductor es cuidar y aclarar la comunicación.

La técnica de Discusión Libre tiene su máxima ventaja en aquellos problemas donde la ACEPTACIÓN de la discusión es importante y donde hay un alto grado de involucramiento emocional de las personas.

MÉTODO UTILIZADO	RESULTADO OBTENIDO
DISCUSIÓN POR DESARROLLO	Las decisiones son de mayor calidad y con un buen grado de Consenso
DISCUSIÓN LIBRE	Se logra más Consenso, pero con menos Calidad.

¿PARA QUÉ SIRVE QUE EL CONDUCTOR CONOZCA LOS DOS MÉTODOS? (DESARROLLO Y DISCUSIÓN LIBRE)

- 1.- Le ayuda a decidir en qué tipo de problemas puede sacarse provecho si se estructura la discusión y en cuáles esto las dificulta más.
- 2.- Le permite percibir más fácilmente qué reacción tiene el grupo ante la estructuración
- 3.- Lo capacita para hacer que ciertos datos conocidos se introduzcan en la discusión, sin sugerirlos ni dar pistas para la solución
- 4.- Le ayuda a lograr que haya un objetivo específico para dirigir la discusión, ya sea sacando información pertinente del grupo y manteniéndose en el centro de la discusión, o bien, dejando que el grupo interactúe libremente y manteniéndose como observador.

DISCUSIÓN POR DESARROLLO :

3 PUNTOS IMPORTANTES EN LA HABILIDAD DEL CONDUCTOR:

- Habilidad para seleccionar problemas en donde fuera valiosa la técnica de discusión por desarrollo
- Habilidad para desglosar el problema en sus partes lógicas
- Habilidad para llevar adelante la discusión, sin manipular los razonamientos ni introducir desviaciones originadas por su propio punto de vista.

4.- HABILIDADES INTERPERSONALES:

4.1.- PAPELES QUE INTERFIEREN

El agresivo	Critica y devalúa el status de los demás; se manifiesta agresivamente en desacuerdo con los demás.
El bloqueador	Está obstinadamente en desacuerdo; rechaza los puntos de vista de los demás; menciona experiencias personales que no vienen al caso; vuelve a temas que han sido resueltos.
El aislado	No participa; conversa en privado; se autonombra el tomador de apuntes.
El buscador de reconocimiento	Alardea; habla en exceso; se muestra consciente de su status

El saltarín de temas	Cambia continuamente de temas
El dominador	Trata de imponerse; de afirmar su autoridad; de manipular al grupo
El abogado de las causas especiales	Utiliza el tiempo del grupo para abogar por su propia causa
El playboy	Malgasta el tiempo del grupo exhibiéndose; narra historias, es informal y cínico
El auto confesor	Habla de manera irrelevante sobre sus propios sentimientos e ideas.
El abogado del diablo	Más diablo que abogado (Pone a pelear a otros)

4.2.- PAPELES QUE FAVORECEN LA TAREA DEL GRUPO

El iniciador	Sugiere ideas nuevas o diferentes para su discusión; así como enfoque a los participantes. Tanto al inicio como en los puntos críticos de la reunión.
El que proporciona información	Proporciona información e ideas relevantes referentes al tema que se está tratando. Comparte sus puntos de vista.
El que pide información	Confronta al grupo cuando considera que éste está trabajando con información incompleta, solicitando datos adicionales.
El elaborador	Construye a partir de las sugerencias e ideas de los demás.
El aclarador	Ofrece ejemplos pertinentes; proporciona fundamentos; intenta dar significados y grados de comprensión; redefine problemas.
El examinador	Formula preguntas para examinar si el grupo está listo para llegar a una decisión.
El sumarizador	Resume la discusión; plantea conclusiones. Solicita compromisos.

4.3.- PAPELES QUE FAVORECEN EL CLIMA DEL GRUPO

El liberador de tensiones	Emplea el humorismo o solicita descansos en el momento apropiado. para combatir los sentimientos negativos.
El comprometido	Está dispuesto a ceder cuanto sea necesario para favorecer el progreso del grupo.
El armonizador	Media en las diferencias; reconcilia los puntos de vista. Ayuda a reconocer y expresar los sentimientos
El estimulador	Aplauda y apoya a los demás; es amistoso; anima.
El guardián	Mantiene abierta la comunicación; alienta la participación.
Probar la norma	Mantiene en equidad la estructura de influencia

4.4.- ESCUCHA ACTIVA:

DEFINICIONES:

ESCUCHAR: Es la actividad de recibir y procesar ruido y traducir los sonidos a símbolos convencionales.

ESCUCHAR ACTIVAMENTE: Escuchar activamente es la habilidad de captar, definir y responder adecuadamente a las ideas y a los sentimientos que expresa otra persona; escuchar de verdad, sin interrumpir o proyectar la propia opinión y el ego.

Básicamente, es cuestión de meterse en la cabeza del que habla y escuchar el mensaje desde *su* punto de vista. Escuchar al que habla como si él estuviera hablándose a sí mismo.

Los efectos de escuchar activamente son:

- 1.- Se produce un efecto reconfortante en la persona a quién se escucha activamente.
- 2.- Escuchar activamente promueve la buena relación entre el supervisor y el empleado.

CÓMO ESCUCHAR ACTIVAMENTE

El proceso de escuchar activamente consta de tres aspectos básicos:

1. **ATENCIÓN.** Mantener la atención en la persona que habla
2. **DIRECCIÓN.** Seguir y estimular a la persona que habla.
3. **REFLEJAR.** Regresar al interlocutor el contenido, las sensaciones, los sentimientos, y el significado que se ha logrado de él.

HABILIDADES DE ATENCIÓN:

Atender es prestar la totalidad de su atención física a la persona que habla. Escuchar con todo el cuerpo es una forma de entenderlo. Este tipo de comunicación no verbal permite a la persona que está hablando saber que usted le está prestando mucha atención.

Un buen escuchador se comunica con el cuerpo de las siguientes maneras:

1. Inclinando el cuerpo hacia el que habla.
- 2.- Mirando a la otra persona cara a cara.
- 3.- Colocándose a nivel de los ojos con el que está hablando.
- 4.- Manteniendo una posición franca con su cuerpo.
- 5.- Estando a una distancia prudente del que habla.
- 6.- Evitando posiciones rígidas del cuerpo.
- 7.- Evitando movimientos y ademanes que distraigan.
- 8.- Manteniendo verdadero contacto visual. Esto demuestra que usted está interesado.
- 9.- Ayudando a que el ambiente no distraiga al que habla.
- 10.- Prestando atención permanente. Una cosa muy importante es que el oyente esté allí *psicológicamente*.

HABILIDADES DE DIRECCIÓN:

FACILITAR LA CONVERSACIÓN

Las expresiones que CIERRAN:

- 1.- **Expresiones de juicio.** Ejemplos: “¿Qué hizo esta vez? No se enoje conmigo.”
- 2.- **Expresiones tranquilizantes.** Ejemplos: “Animo. No hay mal que por bien no venga.”
- 3.- **Expresiones de dar consejo.** Ejemplos: “¿Por qué no hace algo que le guste hacer? ¿Porqué no sale? Quedarse encerrado de poco le sirve”

Las expresiones que ABREN o que rompen el hielo:

- 1.- Una descripción verbal del lenguaje corporal de la otra persona.

Ejemplo: Se ve muy bien. Parece emocionado.

2.- **Una invitación a hablar o a continuar hablando.**

Ejemplo: ¿Quiere hablar de esto?. continúe por favor. me interesa lo que está diciendo.

3.- **Silencio.**

Ninguna intromisión no verbal, que dé a la otra persona la oportunidad de decidir si quiere o no continuar.

4.- **Atención.**

Permitiendo que su lenguaje corporal y su contacto visual digan que usted está interesado y la persona le importa personalmente.

HACER PREGUNTAS

1.- Preguntas de respuesta cerrada

2.- Preguntas de respuesta abierta.

HABILIDADES PARA REFLEJAR:

Responder reflexivamente tiene cuatro elementos:

- La respuesta no es de juicio
- La respuesta es un reflejo exacto de lo que el locutor ha estado diciendo
- La respuesta es concisa
- Cuando es apropiada, la respuesta relaja más que las palabras que se dijeron

FORMAS DE RESPONDER REFLEXIVAMENTE (Reflejar)

1.- Parafrasear.

2.- Reflejar sentimientos

3.- Reflejar los significados.

4.- Reflexiones resumidas.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aramoni, A. El Mexicano, ¿un ser aparte?. Ed : FOCET, México, 1984.
- Asher, S. y Chambers, W. Cómo hacer presentaciones exitosas. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1998
- Covey, S. R. Lo primero es lo primero. En. Lo Mejor de Executive Excellence, K. Shelton (Ed.) Ed. Panorama, México, 1996.
- Flores de Gortari, S. y Orozco G. E. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Ed.: Trillas, México, 1990.
- Gelfand, J. y Dayer, N. A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects. Applied Psychology. An International Review, 49, (1), January 2000. pp. 62-99
- Kleinveck, U. y Fuhrman, H. Effects of a Psychologically Based Management System on Work Motivation and Productivity. Applied Psychology. An International Review, 49, (3), July 2000. pp. 596-610
- Kolb, D. A., Rubin, I.M. y McIntyre, J.M. Psicología de las Organizaciones, Problemas Contemporáneos. Ed.. Prentice Hall Internacional, Madrid, 1977.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M. y McIntyre, J.M. Psicología de las Organizaciones, Experiencias. Ed.. Prentice Hall Internacional, Madrid, 1977
- Margulies, N. y Wallace, J. El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones. Ed.: Trillas, México, 1989
- Menon, S. T. Employee Empowerment. An Integrative Psychological Approach. Applied Psychology. An International Review, 50, (1), January 2001. pp. 153-180.
- Morales, J. F. y otros. Psicología Social. McGraw Hill. Madrid, 1994
- Parker, S. K. From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. Applied Psychology: An International Review, 49, (3), July 2000. pp. 447-469.
- Paulus, P. B. Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. Applied Psychology. An International Review, Vol. 49, (2), April, 2000. pp. 237-262.
- Robbins, S. P. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1987.
- Rodríguez E. M. Psicología del Mexicano en el Trabajo. McGraw Hill, México, 1992
- Rodríguez, C. C. y García D. M. Jefe hoy, mañana dirigente. Ed.: Diana, México, 1991.
- Rodríguez, E. M. Motivación al Trabajo. Ed.: El Manual Moderno, México, 1988
- Sexton, W. Teorías de la Organización. Ed.: Trillas, México, 1994.
- Sonnentag, S. Excellent Performance. The Role of Communication and Cooperation Process. Applied Psychology. An International Review, 49, 3, July 2000. pp. 483-497.
- Wegge, J. Participation in Group Goal Setting: Some Novel Findings and a Comprehensive Model as a New Ending. Applied Psychology: An International Review, 49, (3), July 2000. pp. 498-516