

Curso de Formación para Equipos Directivos  
Módulo "LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES"  
Bilbao, 23 de febrero de 2006

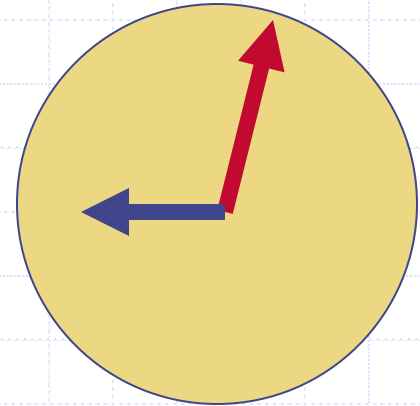
# Reuniones

Alfonso C. Davalillo Aurrekoetxea  
Director de Profesorado de la UPV/EHU  
Colaborador Cátedra de Calidad de la UPV/EHU

# ¡¡EMPEZAMOS!!

Individualmente:

 Máximo 10 líneas



*¿QUÉ ESPERAS DE LAS 6 HORAS QUE VAMOS A COMPARTIR?*

*(¿Con qué se sentirían satisfechas tus expectativas?)*

(5 minutos)

# Actividad

En Grupo (4/5 personas)



Hacer una síntesis que recoja exclusivamente las **expectativas que sean comunes al menos a tres** de las personas del grupo.

*Preside el grupo (y es portavoz) :*

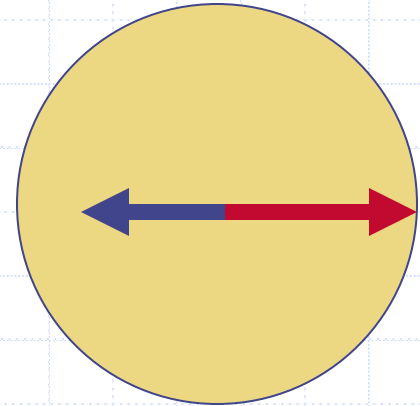
*La persona con el nombre mas corto*

*(en caso de empate seguir por los apellidos)*

(10 minutos)

# ¡¡ESCUCHEMOS!!

 Síntesis de las expectativas

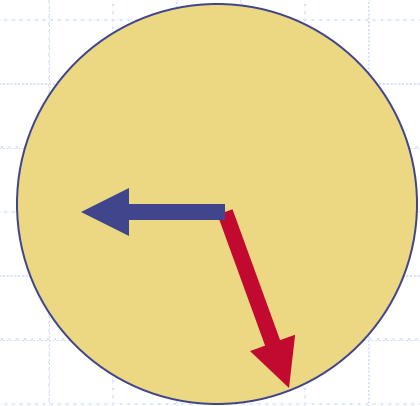


*(La realiza el portavoz de cada grupo)*

(10 minutos)

# ¡¡HOLA A TODOS!!

*Presentación Formal*



 ¡COMENZAMOS DE VERDAD!

(5 minutos)

# ¿Dónde estamos?

*Estamos en una reunión*



¿Qué estamos haciendo?

*Estamos reunidos*



¿Cómo ha empezado esta reunión?

*Como todas las reuniones...*

*...por el principio*



¿Y cómo es el principio de casi todas la reuniones?

*Un anuncio de cómo van a ser...*

# Guión general



## **9,30 a 11: Las reuniones, herramienta básica del director/a**

**Entre el amor y el odio: para qué**



## **11.30 a 13.30: La gestión del tiempo y la organización de reuniones**

Algunas ideas prácticas que frecuentemente funcionan




## **15 a 17: Las reuniones como encuentro de personas**

De cómo trabajar con personas tiene ventajas e inconvenientes

Ideas que algunas veces funcionan

# Primera idea

## *“LA REUNIÓN COMO HERRAMIENTA AL SERVICIO DE UN FIN”*

 Esta reunión está orientada a satisfacer las necesidades/expectativas de sus asistentes con las restricciones definidas para el programa de formación de directivos

(Ajuste de expectativas entre el que preside la reunión y los asistentes)



# Objetivos



Motivar en los asistentes la reflexión sobre la importancia de las reuniones en el funcionamiento de las organizaciones

Con orientación a promover cambios a mejor en las reuniones de las que sean responsables



Compartir conocimiento, experiencias y practicar algunos aspectos fundamentales relacionados con la dirección de reuniones

# ¿Por qué organizar una reunión?



Porque sí



¿Por qué no?



Porque me da la gana



Porque es lo que se suele hacer



Porque es lo que quieren/esperan que haga



Porque tengo una obligación (compromiso)  
que cumplir



Porque considero que es conveniente

- ¿"Para qué" consideras que es conveniente?

# ¿Para qué organizar una reunión?



## **Para conseguir unos objetivos**

- Que no podrían conseguirse sin organizar la reunión
- Que resulta más costoso lograr sin organizar la reunión



## **Para cumplir con requisitos formales** derivados del sistema normativo/organizativo

# Reuniones eficaces/eficientes



Aquellas que consiguen los **resultados buscados** haciendo buen uso de los **recursos**



Dos recursos fundamentales en el desarrollo de una reunión:

- EL **TIEMPO**
- LA **ILUSIÓN** de las personas implicadas

# Fases de una reunión

 **ANTES**

 **DURANTE**

 **DESPUÉS**

## **Antes**

- Imaginar el después
- Imaginar el durante






## **Durante**

- Principio, núcleo , final.





## **Después**

- Suele estar integrado en el modelo de su organización y en su cultura

# Tipos de reuniones (a priori)

-  Según el **tipo de órgano** o grupo
-  Según los **objetivos** de la reunión
-  Según el **método de gestión** de la reunión
-  Según el **contexto** (cultura organizativa) en que se desarrolla la reunión
-  Según el **tipo de personas** e interacciones habituales entre las mismas






# Esta *reunión* (a priori)

-  **Grupo** *no natural* que existe (fundamentalmente) como tal en el contexto de la propia reunión
-  **Objetivos:** Enmarcados en un programa de *Formación orientada a la acción*
-  **Modelo** presidencial, claramente jerarquizado
-  **Contexto:** Grupo ya constituido, sin modelo organizativo formal, no jerarquizado, con una cultura existente derivada de la asistencia a una serie de sesiones previas, asistencia "*obligatoria*"

## PREGUNTA:

Qué tipo de personas sois  
y qué tipo de interacciones tenéis

# Esta *reunión* (a priori)

-  Grupo *no natural* que existe (fundamentalmente) como tal en el contexto de la propia reunión
  -  Objetivos: Enmarcados en un programa de *Formación orientada a la acción*
  -  Modelo presidencial, claramente jerarquizado
  -  Contexto: Grupo ya constituido, sin modelo organizativo formal, no jerarquizado, con una cultura existente derivada de la asistencia a una serie de sesiones previas, asistencia "*obligatoria*"
-  **Personas maduras, con responsabilidad, capacidad de liderazgo, autónomas, con consciencia de la importancia del buen uso del tiempo. Relaciones interpersonales fluidas y no conflictivas. Con conocimiento del tema a tratar.**



# Tipos de reuniones (a posteriori)



## Según su desarrollo

- o En un marco temporal
- o En un marco procedimental
- o En un marco de relaciones interpersonales



## Según sus resultados

- o Obtenidos en el transcurso de la propia reunión
- o Previsibles o planificados como consecuencia de la reunión

# Esta reunión (a posteriori)

## Según su desarrollo

- Ha empezado a la hora “prevista”
- Se ha desarrollado ordenadamente según un guión enmarcado en unas restricciones previamente establecidas y conocidas por los asistentes
- Ha terminado a la hora prevista
- Los asistentes han tenido oportunidad de interactuar constructivamente
- Se habrán tratado aspectos clave, buscando la reflexión individual, sin recetas mágicas
- Se habrán puesto en común algunas “buenas prácticas”, logros y frustraciones

## Según sus resultados

- Durante la propia reunión
- Previsibles o planificados como consecuencia de la reunión

# Segunda idea

## Distinguir entre desarrollo y resultados de una reunión

- *Puede ser posible un “buen” desarrollo y unos pobres resultados.*
- *Es improbable un mal desarrollo y unos buenos resultados.*

# Tipos de resultados buscados (I)



**Las personas asistentes** conocen (están informados) algo que no conocían



Las personas asistentes han adoptado decisiones que competían al grupo reunido en tanto que grupo



Las personas han adoptado decisiones o asumido compromisos de carácter **INDIVIDUAL**



Las personas asistentes han contrastado sus opiniones...

- o y alcanzado acuerdos
- o y constatado diferencias



Las personas reunidas han colaborado en la resolución de un problema, el análisis y/o evaluación de una situación,...

# Tipos de resultados buscados (II)



**La persona responsable de la reunión (PRR) conoce (conocen o están informados) algo que no conocía**




**La PRR ha recabado información para adoptar decisiones que le competen**



**La PRR ha contrastado sus opiniones con los asistentes**

- y alcanzado acuerdos
- y constatado diferencias

# Tipos de resultados buscados (y III)

-  Que los asistentes **se sientan SATISFECHOS** de haberse reunido, debido
  - al desarrollo de la reunión
  - a los resultados de la reunión

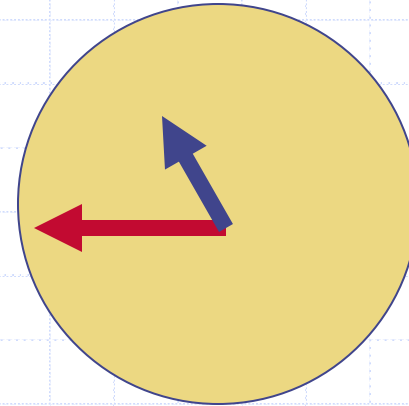
-  Reforzar el **sentimiento de pertenencia**


-  Reforzar el **modelo de liderazgo**

- Jerárquico
  - Autoritario
  - Paternalista
    - Árbitro entre partes en conflicto
- Permisivo/liberal
- Democrático/participativo

# Actividad

En Grupo:



 Reformular las expectativas en términos de objetivos a lograr durante la reunión y después de la reunión.

(5 minutos)

# Idea de cierre

**LA REUNIÓN COMO INSTRUMENTO PARA INFLUIR EN LA REALIDAD.**

El director como ejemplo.

*Tanto las buenas como las malas reuniones tienen un efecto resorte en las personas y grupos de interés del centro.*





**Descanso ...**

# Guión general



9 a 11: Las reuniones, herramienta básica del director/a

- Entre el amor y el odio: para qué



**11.30 a 13.30: La gestión del tiempo y la organización de reuniones**

- **Algunas ideas prácticas que a menudo funcionan**



15 a 17: Las reuniones como encuentro de personas

- De cómo trabajar con personas tiene ventajas e inconvenientes
- Ideas que algunas veces funcionan

# Estrategias y Herramientas para la gestión de las reuniones



Se puede **mejorar** el desempeño en el ejercicio de LIDERAR reuniones

- A partir de una auto estima y una capacidad de reflexión crítica.
- Con vocación de mejora a medio y largo plazo.
- Siendo consciente de que NO es una tarea fácil



No es, fundamentalmente, una cuestión de herramientas (que las hay), sino de **liderazgo**

- Pero el liderazgo necesita **herramientas**

# Estrategias para la gestión de las reuniones



La persona responsable de una reunión debe ser consciente de SU PAPEL ( es el causante de que se produzca la reunión)






El éxito no se puede garantizar, lo que se puede hacer es aumentar las probabilidades de que se dé y reducir las de fracaso.



Crear sentido de proyecto común de los reunidos

- Reglas de juego
- Objetivos
- Contexto









# Condiciones de partida

-  Asistencia puntual desde el principio al final sin interrupciones.
-  Vocación personal de participación y aprendizaje por parte de los asistentes.
-  Consciencia de que el aprendizaje en grupo tiene sus propias reglas, que incluyen la preocupación por el aprendizaje de los compañeros.

*Es imposible lograr los objetivos si los asistentes no cumplen su parte del trabajo*

# Buscar el compromiso individual

## *CONDICIONES DE TRABAJO*

-  **Respetar la palabra.**
-  **Ser breve e ir al grano.**
-  **Explicar el punto de vista calmadamente.**
-  **Mantener una mentalidad abierta.**
-  **Escuchar sin parcialización.**
-  **Comprender lo que se dice sin interpretarlo.**
-  ****Evitar conversaciones laterales.****
-  **Respetar las opiniones de los demás.**

# Mis Objetivos



Que os llevéis al menos una idea práctica que sea aplicable a corto y medio plazo.



Motivaros para intentar ponerla en práctica.

# Metodología



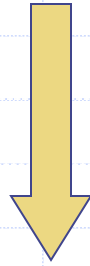
Participación ordenada basada en la estricta distribución de tiempos que busca hacer aflorar aquellas ideas que los propios asistentes consideren mejores de entre las que conocen y/o utilizan



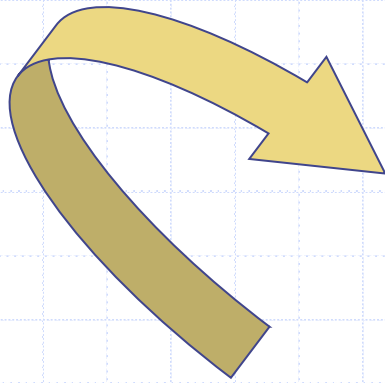
Contrastar con las propuestas que presentamos.



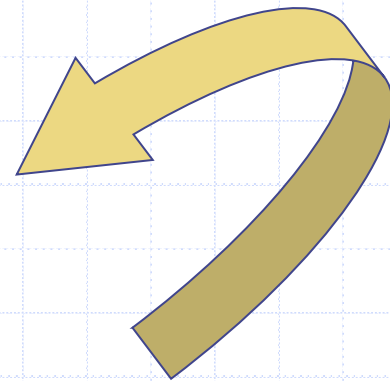
Qué y por qué



**Organizar  
bien  
reuniones**



**Cómo**



**Querer**

# Organización de reuniones

- 1. Reflexionar y preparar previamente la reunión**
- 2. Comunicar los objetivos a los implicados**
- 3. Preparar el orden de los asuntos a tratar**
- 4. Mantener el control del debate/discusión y del proceso de toma de decisiones**
- 5. Sintetizar las conclusiones de la reunión**

# Organización de reuniones

1. Reflexionar y preparar previamente la reunión
  - **VISUALIZACIÓN**
2. Comunicar los objetivos a los implicados
  - **EXPLICITACIÓN Y AJUSTE DE EXPECTATIVAS**
3. Preparar el orden de los asuntos a tratar
  - **PLANIFICAR UN BUEN PRINCIPIO Y UN BUEN FINAL**
4. Mantener el control del debate/discusión y del proceso de toma de decisiones
  - **Noción de proceso, control del tiempo, conocimiento de técnicas para aflorar acuerdos y resolver diferencias en el proceso de decisión (lluvia de ideas, afinidad, multivoto)**
5. Sintetizar las conclusiones de la reunión
  - **Queda claro quién asume una tarea, qué tarea y para cuando**
  - **Evaluar objetivamente: Puntos fuertes y oportunidades de mejora concretas**

# Actividad




*En Grupo:*

Proponer un mínimo de 4 recomendaciones concretas y un máximo de 6 que orienten CÓMO se debe abordar la responsabilidad en el desarrollo de una reunión desde la perspectiva organizativa

(20 minutos)

# Conclusiones de la actividad

Cada portavoz presentará brevemente las conclusiones de su grupo al margen de que hayan podido ser dichas con antelación.

 *Mejorar las propuestas de cada grupo suprimiendo o incluyendo las ideas enunciadas por otros y ordenando de 1 a 6.*

*(10*

*minutos)*

# Cierre



*Síntesis de los resultados del trabajo realizado*



*Reflexión sobre la metodología empleada*

- Preparación del desarrollo
- Evaluación
- Oportunidades de mejora



**i A comer ! ...**

# Guión general



9 a 11: Las reuniones, herramienta básica del director/a

- Entre el amor y el odio: para qué



11.30 a 13.30: La gestión del tiempo y la organización de reuniones

- Algunas ideas prácticas que a menudo funcionan



**15 a 17: Las reuniones como encuentro de personas**

- De cómo trabajar con personas tiene ventajas e inconvenientes
- Ideas que algunas veces funcionan



# Un punto de partida

SI PLANIFICAR Y PRESIDIR LAS REUNIONES FUERA SOLO UNA CUESTIÓN TÉCNICA (preparación orden día, elaboración documentación, actas,...) SERÍA FÁCIL, PERO...



***EL ÉXITO Y LA FRUSTRACIÓN SE  
CONSIGUEN EN TÉRMINOS DE  
RELACIONES INTERPERSONALES***

# El que preside una reunión

## "PSICÓLOGO SOCIAL"

Alcanzará mejores resultados dependiendo...NO de su coeficiente intelectual, sino de su INTELIGENCIA EMOCIONAL.

### **LO PRIMERO:**



***ENTENDER A LAS PERSONAS QUE VAN A PARTICIPAR EN LA REUNIÓN***

***"EMPEZANDO POR UNO MISMO"***

# Comunicación interpersonal



## *Afrontar situaciones*

- *Recibir críticas*
- *Afrontar la hostilidad*



## *Escucha activa*

Algunos Problemas que se plantean:

- Actitudes y comportamientos agresivos
- Dispersión y divagación
- Monopolio por unos pocos.

# Recibir críticas



*¿Qué es una crítica?*

- *Conversación en perjuicio de un ausente (sin ánimo de murmuración)*
- *Nota, corrección o reprobación de algo (sin ánimo de censura)*
- *Examen y juicio acerca de alguien o algo y, en particular, el que se expresa públicamente*
  - *Positivas y negativas*
  - *Pertinentes e impertinentes*
  - *Constructivas y destructivas*
  - *Bienintencionadas y malintencionadas*

Busco la parte útil: la que me ayuda a hacer las cosas mejor.

# Recibir críticas vs emitir críticas

- *EVITAR*
  - *Murmuraciones*
  - *Ejercer la censura en el marco que organizativamente está previsto*
    - *Nota, corrección o reprobación de algo*
  - *A la hora de opinar sobre alguien o algo procurar ser*
    - *Positivo*
    - *Pertinente*
    - *Constructivo*
    - *Bienintencionado*

Busco el sentido de utilidad

# Afrontar la hostilidad



## La mía hacia otros

- Sentido de la responsabilidad, un/a director/a no se puede comportar como un particular



## La de otros hacia mi

- Aceptar que parte de la hostilidad puede ir dirigida hacia el puesto que ocupo y no hacia quién soy



## La de otros hacia terceros

- Controlar la agresividad
- Proteger al débil

¿CÓMO? .....

# Escucha activa



La escucha activa exige **ATENCIÓN**: es un bien escaso

- o Mucho impacto informativo
- o La vida como torbellino



¿Porqué y para qué escuchar?

- o Dejarse influir
- o Influir en comportamientos, actitudes o acciones








Como escuchar bien

- o Como se les debe escuchar a los niños




Y a mi ¿Quién me escucha? .....Complices

# Los actores de una reunión

## YO MISMO

-  Temor, confianza, esperanza, ilusión,...
-  ¿Qué opino de las personas que he convocado?
-  ¿Qué relacional emocional mantengo con ellas?
-  ¿Qué pienso de mi y de los demás cuando la reunión va bien?
-  ¿Qué pienso de mi y de los demás cuando la reunión va mal?

## LOS DEMÁS

-  ¿Cómo afrontan la reunión?
-  ¿Cómo queremos que la afronten?
-  ¿Y la siguiente...

¿Qué papel deberían Interpretar cada uno de los actores de una reunión?



# Actividad



En Grupo:

Pensad si conocéis -en vuestra experiencia- algún caso en que un conflicto humano se ha resuelto en una reunión

(10 minutos)

# Actividad

 En Grupo:

Identificar momentos en las reuniones y/o tipos de reuniones en que se produzcan problemas con el factor humano.

(LLUVIA DE IDEAS)

(10 minutos)

# Actividad

 En Grupo:

Presentar una idea (máximo dos) para  
buscar soluciones en las reuniones  
conflictivas

(AFINIDAD Y MULTIVOTO)

(10 minutos)

# Actividad



## Individualmente:

Cómo organizarías el debate en una reunión intentando evitar actitudes y comportamientos agresivos, dispersión y divagación y monopolio de la reunión por unos pocos.

(10 minutos)



## En Grupo:

Presentar las ideas de uno de los miembros del grupo

# Material y Bibliografía complementaria

 <http://www.sc.ehu.es/calidad>

 **Trabajo en equipo.** Dinámica y participación en los grupos. G. Ballenato. Ediciones Pirámide, 2005

 <http://mit.ocw.universia.net/> buscar "*Comunicación para directivos*"

 **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.** S.R. Covey. Paísós, 1990-2005

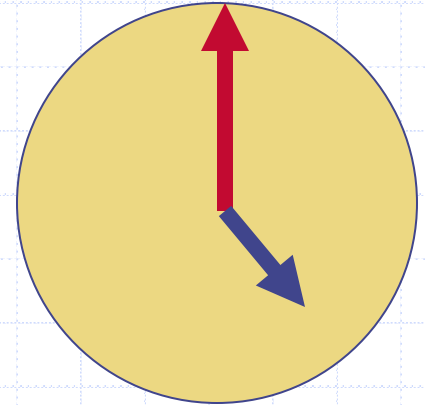
Curso de Formación para Equipos Directivos  
Módulo "LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES"  
Bilbao, 23 de febrero de 2006

## Reuniones

Alfonso C. Davalillo Aurrekoetxea

Director de Profesorado de la UPV/EHU

Colaborador Cátedra de Calidad de la UPV/EHU



GRACIAS POR VUESTRA PARTICIPACIÓN