

---

*La reunión re-valorada*

---



**UNIVERSIDAD DEL CEMA**

---

**MADE**

**Tesina: La reunión re-valorada**

**Prof.: Ent. Ignacio Bossi**

Creada por: **Bula, Carolina**  
**Pellegrino, Analía**

**OCTUBRE 2005**



## LA REUNION RE-VALUADA

### INDICE

	<b>Página</b>
<b>I Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II La reunión según la Gerencia de Iveco Argentina SA</b>	<b>3</b>
<b>III Cuestiones teóricas</b>	<b>6</b>
▪ Funciones de la reunión	<b>7</b>
<b>IV Estructura de una reunión efectiva</b>	<b>9</b>
▪ Pre Reunión	<b>10</b>
▪ Durante la Reunión	<b>13</b>
1. Check In	<b>14</b>
2. Escucha Activa	<b>16</b>
3. Diálogo	<b>20</b>
4. Escalera de inferencias	<b>23</b>
5. Check Out	<b>28</b>
▪ Post Reunión	<b>29</b>
<b>V Resistencia al cambio</b>	<b>31</b>
<b>VI Negociando con los protagonistas</b>	<b>32</b>
<b>VII Próximos desafíos de la RE-UNION en la Empresa</b>	<b>34</b>
▪ Desafío 1: Invitación a alistarse en “la institución de la lentitud”	<b>34</b>
▪ Desafío 2: Profundizar el trabajo en la “Post reunión”	<b>36</b>
<b>VIII Conclusiones</b>	<b>38</b>
<b>VIII Anexos</b>	
Anexo A – Test de Escucha	
<b>IX Bibliografía</b>	



## LA REUNION RE-VALUADA

### INTRODUCCION

Es un hecho que la mayor parte del trabajo que hacemos los seres humanos – prácticamente también la mayor parte de nuestra vida- transcurre en reuniones con otras personas. Por ejemplo, una conversación telefónica o por correo electrónico es una especie de reunión, así como lo es una venta. Los encuentros sociales e incluso una cena romántica pueden ser vistos como "reuniones".

Las reuniones nunca son un problema en sí mismas. Podemos pensar en todo tipo de ejemplos de reuniones que fueron extraordinarias, incluso que nos cambiaron la vida. Lo que la gente está diciendo es que pasan demasiado tiempo en reuniones que son improductivas o no satisfactorias. En gran medida esto se debe a que las personas hablan sin comprometerse o carecen de la competencia necesaria para resolver sus diferencias y tener diálogos efectivos.

*Si nos preguntamos con qué estamos comprometidos a hacer que suceda en la reunión y organizamos nuestras conversaciones alrededor de ese compromiso, empezaremos a observar y experimentar reuniones diferentes. No sólo tendremos el poder de ser actores (en vez de reaccionar a lo que se está diciendo) sino que también empezaremos a escuchar de una manera diferente lo que está ocurriendo y tendremos muchas opciones que normalmente no aparecerían.*



Toda empresa organizada, por pequeña que sea, debe tener una estructura de comunicación sólida, la cual incluye diferentes tipos de reuniones, a diferentes niveles y con diferentes propósitos.

Las reuniones que una empresa realiza son con el objetivo de mejorar la comunicación, transmitiendo mensajes en grupo, por ende, resolviendo o mejorando sus operaciones.

Como miembros del board gerencial de una empresa, nos cuestionamos si las reuniones en las que participamos cotidianamente son productivas o ‘una pérdida de tiempo’; si nos mantienen ocupados o mejoran el desempeño individual y el de la empresa. Sabemos que más del 20% del tiempo laboral, lo dedicamos a reuniones con clientes, proveedores, equipos de trabajo, partners, etc.

Por su parte, uno de los tres ‘valores’ que marcan la cultura del Grupo empresario, del cual nuestra empresa forma parte, es la *creación de valor*. Estamos convencidas de que en nuestro trabajo cotidiano, nos esforzamos continuamente por satisfacer este valor requerido por nuestros accionistas y es por ello que nos cuestionamos por qué no logramos lo mismo en las reuniones inter-áreas en las que participamos.

Nuestra percepción es que son pocos los resultados concretos que generalmente surgen de las reuniones. Que las mismas no despiertan atención, interés, convicción, deseo y resolución posterior. Y esta percepción es la que nos ha impulsado:

- A indagar entre nuestros pares, si tienen ‘percepciones’ semejantes a las nuestras y
- Crear un contexto para el cambio.



## **LA REUNIÓN SEGÚN LA GERENCIA DE LA EMPRESA**

Lo que intentaremos, a través del presente material, es proponer una mirada alternativa, generar un nuevo contexto de oportunidades y posibilidades para que también nuestros compañeros tengan la posibilidad de explorarlas e innovar.

Como primer paso, fue necesario constatar con nuestros pares cuál es su percepción acerca de las reuniones en las que participan diariamente. Todo esto, con la idea final de arribar a la proposición de acciones para hacer de nuestras reuniones, una actividad pro-activa y productiva.

La mencionada encuesta se realizó durante un almuerzo al que asisten, todos los días jueves, los responsables de área. Desde hace más de un año, se implementaron estos almuerzos semanales con la finalidad de “compartir de manera informal” qué es lo que cada área está haciendo y en qué está involucrada.

Luego de una jornada de concientización sobre el “trabajo en equipo”, llegamos en conjunto a la conclusión de que muchos de los errores que cometemos es por no saber trabajar en equipo. Estamos tan inmersos en nuestro trabajo cotidiano, que nos olvidamos que el mismo forma parte de un *TODO* y que trabajar únicamente en lo propio, sin relacionarnos con el trabajo de los demás, no tiene ningún sentido. Es por todo ello, que decidimos comprometernos a participar en dichos almuerzos y en forma distendida compartir con el resto nuestra tarea cotidiana.



Aprovechando esta oportunidad y atento a que el presente trabajo excede el marco de la “Tesina del CEMA”, porque además es una mejora al devenir cotidiano, es que decidimos plantear el tema y debatirlo en conjunto.

¿Qué es lo que planteamos? Básicamente, dos temas:

- 1. ¿Cómo percibe Ud. las reuniones a las que asiste? ¿Las mismas, son efectivas?**
- 2. ¿Cómo sería para Ud. la “reunión efectiva ideal”?**

En líneas generales, la respuesta a la pregunta número uno, fue “que hay demasiadas reuniones y que, en la mayoría de los casos, son una pérdida de tiempo”. Al mismo tiempo, existieron quejas de que al asistir a tantas reuniones, muchas veces no hay tiempo para hacer muchas de las cosas que es necesario hacer.

En base a cuanto antecede, la primer conclusión a la que se llegó fue que el número de reuniones a las que se debe asistir es excesivo y que el ideal sería tener menos reuniones.

Sin embargo, con el correr de la charla e indagación llegamos en conjunto a establecer varias y justificadas razones por las cuales no podemos tener menos reuniones y, entonces, cuestionamos el “¿por qué no podemos lograr que las mismas sean más productivas?”.

Percibimos, que al realizar esta pregunta clave, el estado de ánimo general se transformó en “resignación”; la gente simplemente acepta continuar con el statu quo, sin tener mayores expectativas respecto de que las cosas cambien alguna vez.



Si bien la mayoría considera que no hay agresividad en el trato, entienden que hay falta de consideración por el tiempo ajeno. Las reuniones, no sólo son cuantiosas, sino que, además no hay una hora cierta de comienzo y mucho menos de finalización.

De esta manera, las mismas generalmente, se prolongan excesivamente y se “pierde” la posibilidad de realizar un cierre final; con lo cual, en varias oportunidades los asistentes no tienen en claro qué es lo que se decidió y ello les impide comprometerse con el resultado.

Es por ello que para ellos la “reunión efectiva ideal”, debe necesariamente contar con la interrelación de varios factores:

- el establecimiento de pautas claras (agenda, orden del día, etc.) previo a la celebración de cada reunión
- la participación de la gente que realmente debe asistir, en virtud de que su asistencia tendrá una finalidad determinada
- el respeto por los horarios de comienzo y finalización de la reunión y los puntos del orden del día preestablecidos
- la escucha activa
- la conclusión final, que cuente con una decisión y el tiempo y forma de implementación de la misma. *En otras palabras el qué, quién, cómo y cuándo.*
- el compromiso y respeto por dicha decisión; es decir, que si con posterioridad a la reunión alguno de sus miembros considera que la decisión no es la correcta o bien nos damos cuenta de que será impracticable en la realidad, se convoque a una nueva reunión a fin de plantear esta cuestión e intentar modificar la decisión tomada. Si esto no es posible, todos debemos respetar la decisión adoptada y llevarla a la práctica.



## CUESTIONES TEÓRICAS

A fin de cumplir con nuestro objetivo, entendimos necesario indagar e investigar con mayor profundidad en qué consiste una reunión.

La palabra reunión (re **unión**) significa reagrupamiento y unificación. También significa acción y efecto de reunir. Conjunto de personas reunidas. Es interesante relacionarla a la palabra **comunión**. Del latín *communio* significa participación en lo común. Y participar es muy diferente a reunir. La diferencia es vital y sobre eso hay que trabajar.

En todas las organizaciones y en todas las culturas humanas de las que se tiene recuerdo, las personas se reúnen en grupos pequeños, en intervalos regulares y frecuentes, y en reuniones “tribales” más grandes, de vez en cuando.

Para Pricewaterhouse Coopers<sup>1</sup>, actualmente una de las modalidades más frecuentemente elegidas para gestionar la comunicación, es la de las reuniones (vía presencial). No obstante, las herramientas tecnológicas son ampliamente utilizadas, máxime cuando existe amplia dispersión geográfica y la necesidad de comunicar en un mismo momento a la totalidad de la audiencia el mensaje.

<b>Gestión de la Comunicación</b>	<b>%</b>
Cartelera	82%
<b>Reuniones</b>	<b>73%</b>
Intranet	63%
House Organ	39%
Mails	19%

---

<sup>1</sup> Diario La Nación – 31/7/05 ‘Sondeo de PwC sobre prácticas de recursos humanos en Argentina’.





Newsletters	4%
Otros	7%

Todos sabemos que no es lo mismo tomar decisiones individualmente, que tenerlas que hacer en el marco de un grupo de trabajo. *Se decide en grupo normalmente porque se piensa que sus decisiones serán más válidas que las adoptadas en forma individual.* Además, decidiendo en grupo, se permite que los miembros de la organización, se sientan más involucrados y más responsables de las decisiones adoptadas. Por tanto, la implantación práctica de las mismas se conseguirá de una manera más eficaz.

### **Funciones de la reunión**

La reunión es un método que utilizan los equipos de trabajo para la búsqueda de consenso y de estrategias para la solución de problemas.

Las reuniones se llevan a cabo con diferentes propósitos, como ser: Informar, convencer, obtener información, tomar decisiones, motivar, resolver situaciones de trabajo. Para la ‘Harvard Business Review’ las reuniones tienen esencialmente seis funciones básicas, a saber:

- Definición del GRUPO: Una reunión define el equipo, el grupo o la unidad. Los que están presentes pertenecen a ellos, los que no lo están, no pertenecen.
- Definición de la ‘mente social’: La reunión es el lugar donde el grupo revisa, actualiza y acrecienta los conocimientos del *grupo como tal*. Cada grupo crea su propio depósito de conocimientos, experiencias, juicios, tradiciones y costumbres



comunes. Pero el depósito consiste solamente en lo que los individuos han experimentado o examinado como grupo; o sea, esas cosas que todos los individuos saben que todos los demás también saben. Este depósito necesita ser refrescado y rellenado constantemente y, de vez en cuando hay que “limpiarlo de impurezas”. Por lo tanto, un asunto tan simple como el intercambio de la información y las ideas que los miembros han adquirido independientemente desde la última reunión es una contribución importante a la fortaleza del grupo.

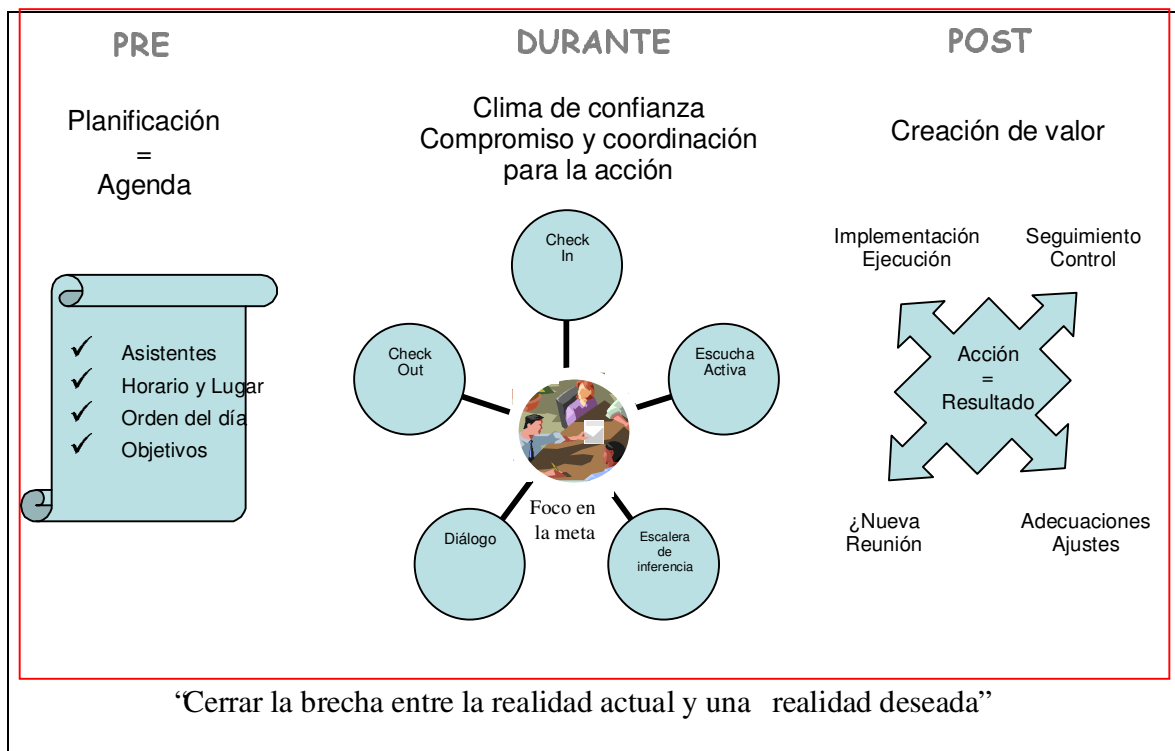
- Fijación de objetivos: Una reunión ayuda a cada uno de los individuos a comprender tanto el objetivo colectivo del grupo, como la forma en que su propio trabajo y el de todos los demás pueden contribuir al éxito del grupo.
  
- Establecimiento de decisiones vinculantes: Una reunión crea en todos los presentes un compromiso con las decisiones que se toman y con los objetivos que se persiguen. Una vez que se ha decidido algo, la pertenencia al grupo implica la obligación de aceptar la decisión incluso para quien estuviera originalmente en contra de ella.
  
- Trabajo en equipo: Las reuniones son, con frecuencia, la única ocasión en que el equipo o grupo existe realmente o se materializa y trabaja como tal.
  
- Definición de posiciones relativas: La reunión es un terreno de juego de status. Los individuos descubren y el resto percibe cuál es su posición relativa dentro del grupo.



## ESTRUCTURA DE UNA REUNION EFECTIVA

En función de todo lo analizado hasta ahora, especialmente basándonos en los requerimientos que surgieron de la charla mantenida con el Board Gerencial de nuestra empresa, es que elaboramos un esquema con las consideraciones básicas que todo participante de una reunión deberá tener en cuenta al momento de organizar o de participar en una reunión. A continuación, lo que denominaremos:

### HOJA DE RUTA DE LA RE-UNION

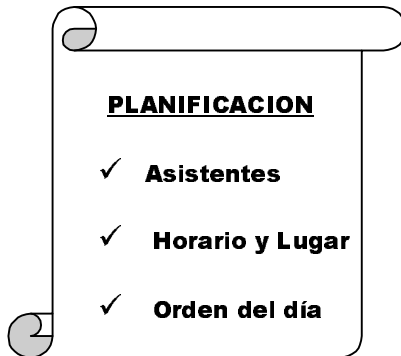


La reunión debería ser tratada como si fuese una charla, en la cual se debe generar la atención y el interés de los participantes; que los mismos tengan la convicción de que deben estar presentes, es decir que su presencia es útil y generar en ellos el deseo de participar activamente. Toda reunión debe contar con una introducción y un cierre.



## PRE REUNION

### Planificación



Un estudio sobre el fracaso de las reuniones en las organizaciones (BARBUM, 1994) ha revelado que de 1.300 problemas que se citaron como fuente de fracaso de las reuniones, el 97% se referían a la falta de la planificación y preparación de las mismas.

Es por ello que a continuación, citamos los pasos que debe seguir toda *planificación*:

1. Asistentes: La idea es “invitar efectivamente”, decidir quiénes serán los participantes es una tarea esencial. El valor y el éxito de una reunión se ven seriamente amenazados si asisten demasiadas personas. Considere las veces en las que fue invitado a reuniones. ¿A cuáles de ellas asistió con más “ganas”? A las que se sintió obligado a asistir o a aquellas a las cuáles sintió que podría hacer un aporte significativo?.

*Es preciso citar a la reunión a quienes por sus conocimientos, experiencia o capacidad de análisis puedan hacer una contribución efectiva.*

Por tanto, quien convoque a la reunión deberá asegurarse:

- *Invitar a las personas que pueden contribuir al objetivo de la misma*
- *Ser claro en las consignas de la misma*

***La diferencia en el grado de protagonismo puede ser diametral.***



***Y sus resultados también***

2. Horario y Lugar:

Quien planifique la reunión, deberá considerar el tiempo de duración, el lugar en el que la misma se desarrollará y cómo dispondrá a los asistentes.

Consideramos vital ‘El manejo del tiempo’. El tiempo es el recurso más valorado que existe. Es irrecuperable y sumamente limitado. En las reuniones las pérdidas de tiempo se producen cuando se incurren en los siguientes errores:

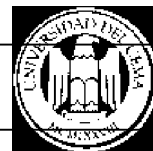
- Diálogos del conductor con alguno de los asistentes
- Permitir conversaciones entre los asistentes
- Permitir la discusión de algún asunto a la agenda
- Continuar la discusión después de haber llegado a una conclusión.

Las consecuencias negativas de la reunión son esencialmente: el aburrimiento y la evasión mental de los participantes, como así también que ciertas personas se abstengan de participar para no agregar motivos que alarguen la reunión.

$$\text{Tiempo} \times \text{Frustración} = \text{Fatiga}$$

Esta fórmula genera una atmósfera de irresponsabilidad e irritación colectiva dando lugar a que surjan afirmaciones, sugerencias y propuestas carentes de seriedad y a que se cumpla con la ‘ley del tiempo perdido’ de Carson:

***“sin importar cuánto dure una reunión, todas las decisiones importantes se tomarán en los últimos 5 minutos”.***



### 3. Orden del día:

El orden del día contribuye a evitar que se cumpla la ‘ley de la banalidad’ de Parkinson según la cual en toda reunión el tiempo dedicado a un asunto está en relación inversa a su importancia. Es por ello que es muy importante la organización de la agenda. A continuación, se describe un esquema básico de organización de agenda de la Comisión Directiva de una Asociación:

<b>Tiempo</b>	<b>Minutos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Expositor</b>	<b>Decisión / Información</b>
16:00 hs	5´	Presentación	Pedro Gomez	I
16:05	25´	Negociación con cadena de valor	Juan Perez	D
16:30	15´	Estudio sobre impuestos distorsivos - Conclusiones	Carlos García	I
16:45	10´	Intercambio de información	Todos	I
16:55		Cierre		

*Quien planifique la reunión deberá tener en mente cuáles son los temas que querrá desarrollar, es la base y la causa de toda reunión.* Por tanto, hay detalles que el planificador deberá tener en consideración al realizar el orden del día, a saber:

- El orden de los puntos a considerar es muy importante. Por ejemplo, los puntos que necesitan decisión urgente deben ir delante de los que pueden esperar hasta la próxima vez.



- ‘El pasado no importa’. Si bien en toda reunión debe existir una mezcla de pasado y futuro, el primero no debe predominar; sino que tiene que ser de utilidad para desarrollar los temas del futuro.
- Flexibilidad: el orden del día debe poseer cierta flexibilidad y nunca una lista interminable de apuntes que se han de llevar a cabo con rigurosidad. Tiene que ser una mera referencia, clara y precisa, que esquematice sintéticamente el temario de la reunión.

### **DURANTE LA REUNION**

En el esquema que hemos planteado para toda reunión efectiva, consideramos esencial el “durante”. Aquí es donde se debatirán los objetivos y se llegará a una conclusión, cuyo acierto o desacierto dependerá de un correcto debate y diálogo entre los participantes.

En virtud de ello, es que a continuación desarrollaremos cinco herramientas que debería tener en cuenta todo participante de reuniones. ¿Por qué? Simplemente porque la reunión le cuesta dinero a la organización.

A modo de ejemplo, tomamos el salario promedio de los responsables de la sede comercial de nuestra Empresa, al 30 de junio de 2005. El mismo asciende, a la fecha de elaboración del presente trabajo (agosto de 2005) a \$6.200. Si dicho salario mensual promedio lo dividimos por hora, entendiendo que el mes hay, en teoría, 200 horas laborables. El salario horario asciende a \$31.

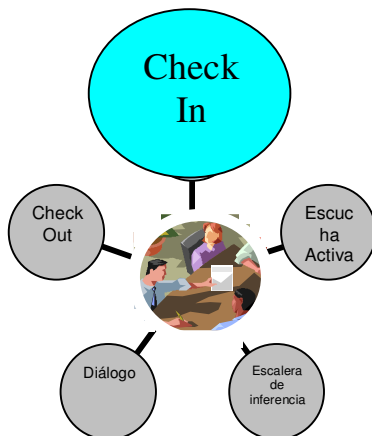
Ahora bien, si el promedio de duración de una reunión en nuestra empresa es de tres horas y a las mismas, también en promedio participan seis responsables; cada reunión, en



promedio, le cuesta a la organización, \$560. Si, por su parte, el promedio de reuniones mensuales es de cuarenta; el costo mensual en reuniones es de \$22.000, aproximadamente.

¿Vale o no la pena esforzarnos por generar un contexto para que las reuniones sean efectivas y concluyan con acciones eficaces para la organización?

## Check In



Para Kofman, los procesos de “check –in” (introducción) y de check-out (cierre) son herramientas que permiten aumentar la productividad de las reuniones.

Al establecer un contexto compartido, los objetivos del encuentro y los factores externos que tienen influencia sobre el estado de ánimo de los participantes, esos procesos permiten crear un clima propicio para tratar con efectividad los temas relevantes.

Al iniciar y terminar las reuniones con un espacio de escucha respetuosa, todos tienen la oportunidad de decir su verdad y escuchar las verdades de los demás.

El check –in se estructura alrededor de tres preguntas:

1. Qué circunstancia hacen relevante (para mí y para mi equipo) este encuentro?





2. Qué resultado(s) quiero obtener al final de la reunión? Por qué son estos resultados importantes para mí (para nosotros)?
3. Tengo otra información significativa (profesional o personal) para compartir?

El grupo o el líder debe definir cuánto tiempo se dedicará al check-in y evitar que derive hacia temas desconectados de los objetivos de la reunión.

El único objeto para el check-in es un objeto fácilmente manipulable, como un bolígrafo, que haga de ‘objeto oratorio’ como especie de micrófono que sirve para representar el derecho a expresarse sin ser interrumpido.

*Este es el momento de buscar acuerdos sobre las interpretaciones y los objetivos para asegurar la coordinación de todos los participantes de la reunión.*

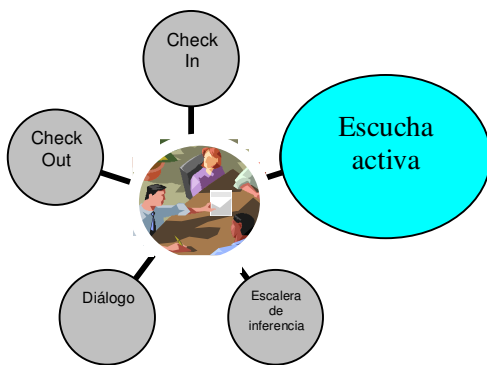
### **Riesgos y Beneficios**

<b>BENEFICIOS</b>	<b>RIESGOS</b>
Es un acto de anclaje	Si es muy extenso, se pierde tiempo
Agrega profundidad contextual	Caer en lo personal es improductivo
Impulsa la escucha activa y la autorreflexión.	Puede desviar la agenda



Permite explicitar intenciones y preocupaciones	Puede poner a la gente incómoda desde el comienzo
Coordina objetivos y expectativas	
Impulsa la creatividad y las nuevas ideas.	
Ayuda a vencer la timidez.	
Genera un clima de respeto mutuo y reflexión	

### Escucha Activa

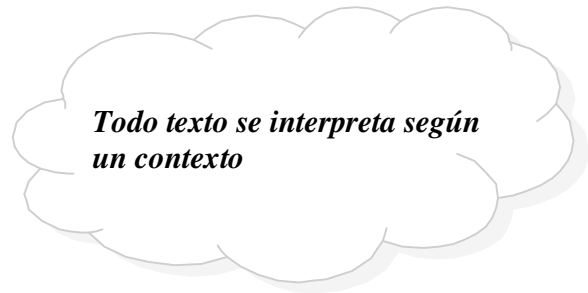
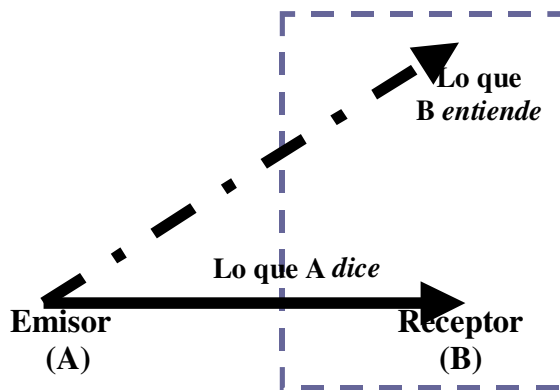


Sabemos que “dir” es diferente a “escuchar”. El fenómeno de “escuchar” es un fenómeno humano.

*Debemos ser conscientes de que uno es responsable de lo que dice, pero no puede serlo de lo que el resto escucha.*

Por lo tanto, nuestro mensaje debe ser lo más claro posible para que el resto interprete lo que quisimos transmitir.

En el gráfico se ve claramente la distancia que existe entre lo que el receptor entiende y lo que el emisor quiso decir



**“La eficacia de la palabra hablada depende no tanto de cómo hablan las personas cuanto de cómo escuchan.”**

A continuación, le proponemos al lector realizar una autoevaluación de cómo es su escucha. A tal efecto, en el Anexo A encontrará un rápido test y los resultados.

Luego del autotest, ¿cree necesario mejorar su escucha? Para ello, hay técnicas que vamos a analizar y que tendrán como principal objetivo ayudarlo a escuchar más y mejor.

### 1.- CONSIDERARA LAS ACTITUDES EMOTIVAS DE LOS OTROS Y MANEJAR LAS NUESTRAS:

Como vimos en el gráfico, hay una distancia entre lo que el emisor dice y lo que el receptor recibe. Parte de esto se debe a las emociones con las que emitimos nuestros mensajes y recibimos el de los demás.

Somos humanos y actuamos por estímulos y, a veces, éstos pueden enervarnos y provocarnos un arco de distorsión en la escucha.



Esto ocurre cuando, en una misma conversación, surge una palabra o una frase que no nos gusta o no entendemos. Ej: Cuando en una conversación introducimos una palabra rara, poco utilizada o en un idioma distinto.

Cuando esto aparece pasamos un periodo de tiempo más impactados por esta palabra que por el resto de la información que seguidamente nos están dando, perdiendo consecuentemente una parte importante de la misma. Es por lo tanto, muy importante y necesario de identificar estas palabras y no dejamos influir por las mismas.

#### 2.- PASAR POR ALTO EL ESTILO DEL OTRO:

No etiquetar a las personas. ¡Cuántas veces tildamos de aburrido, repetitivo, pesado, etc. a nuestro interlocutor! “¡SIEMPRE DICE LO MISMO!” es una frase que repetimos con cierta frecuencia e, inmediatamente, “desenchufamos” nuestros oídos y no prestamos la atención suficiente a lo que nos dicen.

Por muy monótono que pueda ser nuestro interlocutor, hay que pasar por alto su estilo, escucharlo, analizar su información, etc., porque, siempre, absolutamente siempre, nos dará datos que nos serán útiles y que probablemente no conozcamos.

#### 3.- RESUMIR:

Hacer resúmenes durante la conversación para asegurarnos que, por ambas partes, vamos jugando un eficaz papel tanto de emisor como de receptor.

Hay que tener presente que cada minuto hablamos una media de 120/180 palabras y que éstas, tienen que ser perfectamente recibidas y analizadas, (la mente humana tiene una capacidad de recibir 480 palabras por minuto).

#### 4.- NO ADELANTARSE AL OTRO:



No sacar conclusiones precipitadas, sino todo lo contrario: escuchar para después poder tener una panorámica justa y real de las cosas.

#### 5.- TOMAR NOTAS:

Es la mejor y más eficaz manera de escuchar. No jugaremos un papel de “notario” anotando toda la conversación “levantando” acta de la misma. Hay cosas que son obvias y no se nos olvidarán pero si hay algunas que, por ser poco puntuales, pueden escapárseles. Estas van a ser las que anotemos.

Al tomar nota lo haremos de forma elegante, de manera constante, pero nunca como una “ametralladora”, escuchando y haciendo notar que estamos escuchando.

Además el tomar notas es una buena herramienta para poder hacer resúmenes como indicamos en el punto nº 3.

Por último, unas breves sugerencias a tener en cuenta durante las reuniones:

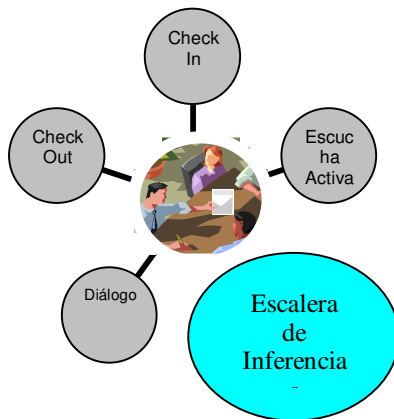
- ❖ Prepararse
- ❖ Concentrarse
- ❖ Escuchar con todos los sentidos
- ❖ Analizar
- ❖ Generar empatía

- ❖ Respetar los silencios
- ❖ No interrumpir
- ❖ Anotar puntos esenciales
- ❖ Estar motivado
- ❖ Realizar críticas constructivas

Lo que es una reunión efectiva, es una reunión DIRIGIDA hacia los objetivos y SINéRGICA, a fin de incorporar aquello que nos traen los otros, comprenderlo y poder así, decidir y encaminarnos hacia la acción.



## Escalera de Inferencias



Las inferencias ahorran tiempo y energía. Bien utilizadas ayudan a interpretar en forma automática las observaciones y a proyectarlas hacia el futuro.

Pero también pueden ser peligrosas: uno no puede darse cuenta que está infiriendo en vez de observando hechos. Cree que es la única manera de interpretar un mensaje.

*Cuando no se pregunta.... Se infiere.....*

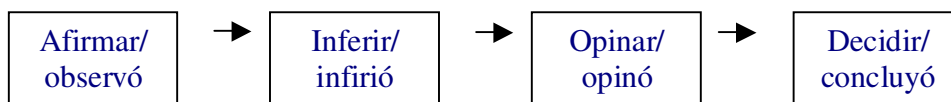
La escalera de inferencia es un modelo que ilustra cómo ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones. En el proceso, agregamos suposiciones, conjeturas, atribuciones, interpretaciones, opiniones, criterios, intereses y proyecciones para llegar a una conclusión.

La escalera de inferencias no es un objeto real sino una invención lingüística. Su objetivo es proveer un esquema conceptual que aumente la efectividad de las personas. Los peldaños: Tiene 4 niveles.

- Datos objetivos de la realidad: observación o hechos inmediatamente verificables para cualquier observador.
- Las interpretaciones: el cuadro de situación objetivo que uno arma a partir de lo que observa, supone o infiere.



- Los juicios: las opiniones que tenemos sobre lo que pasa o interpretamos que pasa. Surgen de la comparación de nuestra interpretación con valores y parámetros. Aquí decidimos que algo es un “problema” o una oportunidad, una desgracia o suerte, una vergüenza u orgullo.
- Las conclusiones y las decisiones acerca de cómo actuar.
- La capacidad limitada para prestar atención. Es el filtro de la selección preconsciente.



La escalera de inferencias nos enseña que siempre hay posibilidad de completar la información disponible investigando qué experimenta otro.

### Síntesis:

- 4.- Conclusiones, decisiones de acción
- 3.- Opiniones y juicios sobre los elementos de la situación percibida
- 2.- Articulación de los datos de una teoría o historia. Cuadro de situación, interpretación compaginada en base a suposiciones, inferencias, atribuciones y creencias
- 1.- Datos: conjunto o selección de observaciones relevantes (realidad) filtrada por el modelo mental de cada uno.
- 0.- Realidad: campo previo a todo filtro.



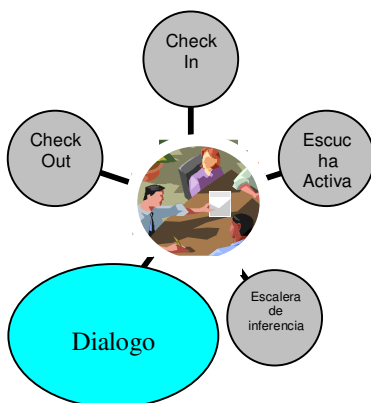
Implica aprendizaje mutuo: humildad (reconociendo que está condicionada por los modelos mentales de cada uno), indagar con curiosidad (reconociendo que la perspectiva del otro tienen siempre una lógica interna razonable). Ambas son la base del respeto mutuo.

Distintas personas, distintas escaleras. Distintas personas, tienen distintos Modelos Mentales formados a lo largo de su vida por distintas experiencias. Cada una sube por su escalera de inferencias.

Todos enfrentan la misma realidad, pero cada uno construye su propia (realidad), seleccionando pre-conscientemente a qué prestar atención, cómo interpretar los datos, qué parámetros usar, qué objetivos perseguir.

***“La clave está en hacer conscientes y discutibles esas inferencias cuando uno se encuentre en situaciones de desacuerdo. Si tuviéramos un poco menos de “seguridad” en nuestras opiniones, un poco más de humildad en nuestras “certezas” podríamos detener nuestro ascenso automático por la Escalera de Inferencia y actuar más conscientemente”***

## Diálogo



El diálogo es esencial para el desarrollo de una reunión eficaz, ya que permite construir un entendimiento común o





compartido y puede ser definido como una indagación colectiva y sostenida

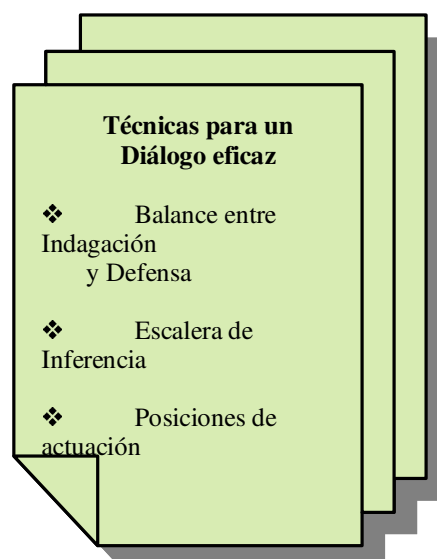
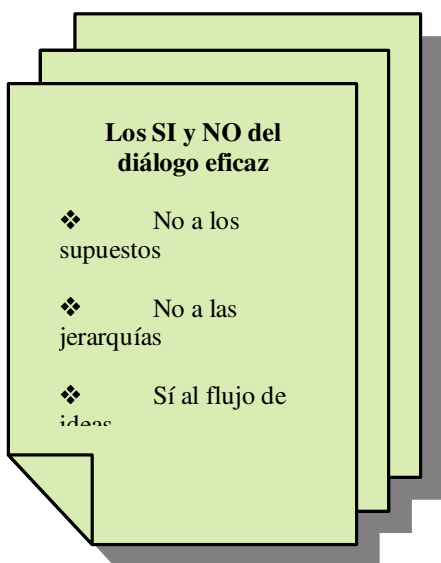
sobre la experiencia diaria y sobre lo que guardamos de ella.

Con el diálogo se facilita el proceso de coordinación y el gozar de diferentes áreas – no menores- a tener en consideración:

- afecto (cómo nos sentimos?);
- poder (cómo lo logramos?) y
- significado (porqué estamos haciendo esto?).

El objetivo del diálogo es abrir un nuevo campo de cuestionamiento, un lugar donde las personas puedan volverse más conscientes del contexto que rodea sus experiencias así como del proceso de pensamiento que realizan y de los sentimientos que conformaron dicha experiencia

En el desarrollo de una sesión de diálogo se aprende a pensar en grupo, y a observar las raíces del pensamiento pensar en grupo permite la diferenciación individual con alto nivel de interconexión lo cual permite la coordinación.





## **Balance entre Indagación y Exposición**

Cuando exponemos, muchas veces queremos ‘imponer’ nuestro punto de vista o demostrar algo. Todos hemos estado en una conversación en donde una persona aboga por su posición otra responde y la primera simplemente aboga más. Así es como la mayoría de las discusiones se desenvuelven.

Está comprobado que el 80% de lo que se dice en cualquier interacción trata de imponer algún punto y rara vez buscamos comprender el punto de vista de los demás.

Una forma de solucionar esto es a través de las preguntas. Al preguntar realmente nos interesamos en obtener y oír la respuesta del otro. Es más al demostrar al otro que nos interesamos por lo que nos está diciendo, casi con seguridad éste también saldrá de su posición y habilitará un diálogo constructivo. El cuestionamiento, nos permite demostrar al otro que nos importa su punto de vista, sus sentimientos o que valoramos sus conocimientos

¿Cómo hacemos entonces para balancear la ‘exposición’ y la ‘indagación’?

Una forma, es imaginarlos como depósitos y retiros en una cuenta. Al preguntar realizamos un depósito en una cuenta que tenemos con la persona a la cual cuestionamos, porque le estamos comunicando que nos importa su punto de vista, sus sentimientos o que valoramos sus conocimientos. Por su parte, al exponer ante la misma persona estamos retirando de dicha cuenta, porque estamos apoyándonos en la credibilidad, respeto y confianza que nos



tiene. Deberíamos preguntarnos constantemente que saldo tenemos para hacer depósitos a tiempo.

### **Escalera de la Inferencia**

Si bien la ‘escalera de inferencia’ ha sido desarrollada en el punto anterior y la consideramos una herramienta esencial de toda reunión; sintéticamente decimos que cuando dialogamos todos hacemos inferencias a partir de los hechos que observamos. Es un proceso normal de los seres humanos sin embargo es necesario distinguir entre los hechos y nuestra inferencias ya que a menudo olvidamos que las últimas son producto de nuestro pensamiento y las tomamos como hechos reales, construyendo sobre ellas otras inferencias que nos alejan cada vez más de la realidad.

A este proceso se le ha denominado subir por la escalera de la inferencia donde en el primer peldaño están los hechos observables descansando sobre el cúmulo experiencias pasadas (que influyen en nuestra forma de ver los hechos); por su parte, en escalones superiores encontramos la interpretación de los datos y finalmente nuestras inferencias.

La utilidad de esta herramienta la encontramos al facilitar el ser más consciente de nuestro proceso de pensamiento diferenciando hechos de inferencias, incentivando el apoyar nuestro punto de vista en hechos concretos y observables y posibilitándonos hacerlo visible para los demás.

Distinguir entre los hechos y las inferencias posibilita la fluidez del diálogo, la profundidad y un mayor conocimiento de los interlocutores.

### **Posiciones de actuación**



Las posiciones de actuación posibles dentro de un diálogo son las siguientes:

- **Moverse:** Es una posición de liderazgo donde se proponen ideas, se provee dirección, disciplina y claridad.
- **Seguir:** Aquí se apoya el movimiento aportando completos, seguimiento, lealtad, servicio y continuidad.
- **Oponerse:** Aquí se objetan las ideas del líder o líderes permitiendo correcciones al plan, protección, integridad y supervivencia.
- **Observar / Retroalimentar:** En esta posición permite la autorreflexión, la perspectiva, la moderación y la preservación del grupo y del diálogo.

Las posiciones tienen un extremo negativo, que es para el líder la del dictador o rey, es una posición de omnipotencia, impaciencia e imposición. En el caso del seguidor la posición en extremo negativo se denomina enamoramiento y es indecisa, cómoda y desidiosa. En el extremo negativo del opositor encontramos al guerrero, que busca competir, atacar, culpar, criticar (destruictivamente) y llevar la contraria. Por último la posición negativa del observador es no comprometida, sentenciosa, silenciosa.

Estas posiciones son variables es decir que quien cubre una posición en determinado momento puede cubrir otra luego. En posiciones sean cubiertas ya que cada una provee un ingrediente esencial en el desarrollo de un diálogo constructivo.

### **Paradigmas Sistemáticos**

Es importante que en un proceso de diálogo se presenten todas las posiciones que se detallan a continuación y que una misma persona no se mantenga permanentemente en una



sola posición ya que esto ocasionaría el no llegar a nada en concreto o por el contrario a no salir de un punto a " quedarse atrapados ".

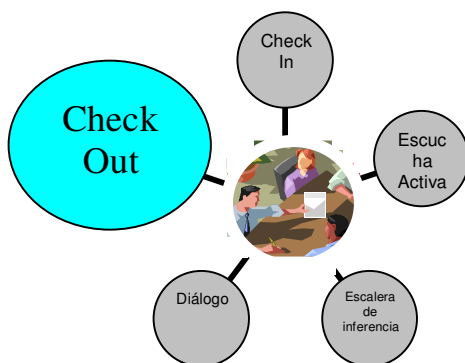
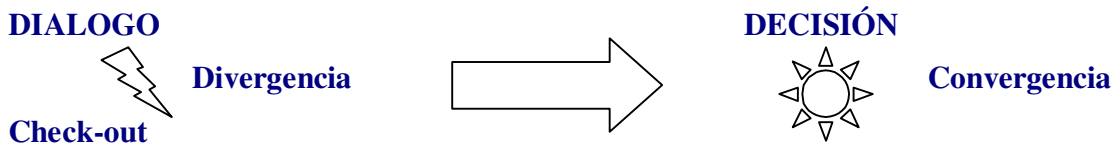
Posiciones:

**Abierta:** Esta es una posición democrática y participativa. Busca la adaptación por medio de la participación.

**Cerrada:** Es una posición de jerarquía y control que busca la estabilidad.

**Aleatoria:** Es una posición creativa que busca la exploración por medio de la improvisación.

Entendemos que el diálogo es sólo una parte de la reunión, ya que la misma está compuesta también por un momento de decisión. Es así como el diálogo conforma el momento de divergencia y la decisión la convergencia. Todo diálogo eficaz debería inferir en una decisión consensuada.



Muchas veces la reunión “verdadera” tiene lugar después del fin de la reunión “oficial”. Estas reuniones post-reunión, fluidas y no estructuradas, son a menudo los espacios donde emergen los temas reales, que los participantes consideran “demasiado urticantes” para la reunión inicial.



El check-out es una forma de invitar a que tales consideraciones se realicen dentro de la reunión, para que todos los participantes puedan hacerse cargo de ellas.

El proceso es idéntico al del check-in (sin las preguntas iniciales). Sirve como cierre. Durante su transcurso, los participantes pueden hacer reflexiones sobre el contenido de la reunión y su posición en relación al grupo. Pueden identificar malos entendidos y aclarar compromisos de acción futura. Ayuda a crear una idea compartida de lo ocurrido.

También puede generar y relevar áreas que necesitan un mayor análisis, estableciendo un marco para futuras conversaciones.

Las tres preguntas del check-out son:

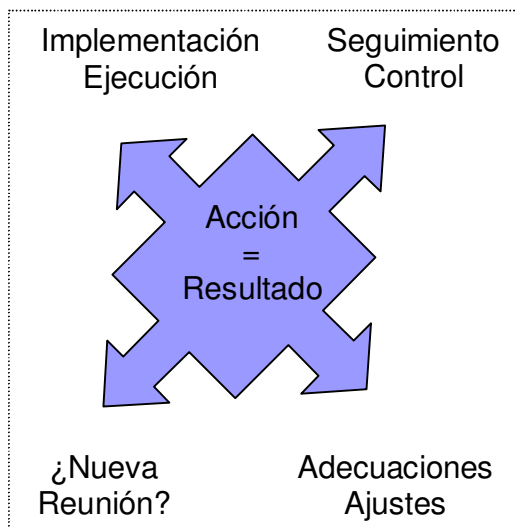
- ✓ Qué tareas me he comprometido a hacer y para cuándo?
- ✓ Ha quedado sin tratar algún tema importante para mí?
- ✓Cuál es mi reflexión final sobre la reunión (en cuanto la tarea, a la relación entre las personas y mi estado de ánimo?)

En cada conversación inefectiva se esconden semillas para el aprendizaje y la transformación. Tal vez la competencia más importante de los seres humanos y de las organizaciones sea la capacidad de “procesar” los errores para convertirlos en oportunidades de mejora, dado que son, justamente, la materia prima del crecimiento. Se trata de aumentar la productividad, establecer vínculos más generativos y desarrollar la dignidad personal.

***‘El precio de este proceso es abrir los ojos a aquellas rutinas que se mantienen enquistadas en nuestros modelos mentales y culturales. Debemos aceptar la responsabilidad de transformarlas. Se puede elegir ser el pivote del cambio.’***



## POST REUNIÓN



*“Lo único que puede cambiar algo es el compromiso y la acción. Inteligencia y conocimiento no son acción. En el mejor de los casos son un potencial para la acción, y en el peor son una fuente de ceguera cognitiva y arrogancia.”*

La reunión no termina cuando la misma se da por concluida; es más podríamos decir que allí recién comienza. Una vez finalizada la reunión, hay que implementar, llevar a la práctica lo que se ha decidido en la misma.

### **Implementación: “De las ideas a la acción”**

Para pasar de las ideas surgidas de una reunión, a la acción de las mismas hay que superar una brecha importante. De la reunión no sólo deberán surgir “soluciones”, sino que también se deberán elaborar programas de implementación y estimar sus costos de los mismos.

*Una acción clara y bien pensada podría resultar inútil si no se implementa con cuidado.*

### **Seguimiento y control**

Al implementar, la organización necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo.

La empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

Es inevitable que la congruencia de las acciones con el entorno se erosione, porque el entorno de mercado cambia con mayor rapidez que el marco de la empresa. Así, una empresa podría ser eficiente, pero no eficaz.

### **Adecuaciones y ajustes**

En función del seguimiento y controles sobre las acciones implementadas luego de la reunión, en caso de que sea necesario, se deberán realizar las adecuaciones y ajustes que fueren pertinentes.

### **¿Será necesaria una nueva reunión?**

Recomendamos que para la toma de decisión de cuáles adecuaciones y ajustes deberían ser necesarios, se realice una nueva reunión con los mismos participantes que adoptaron la decisión inicial, que ahora se modifica.



## RESISTENCIA AL CAMBIO

*C. G. Jung nos recuerda un concepto de Heráclito: enantiodromia o, la corriente hacia atrás o, “ todo marcha hacia su contrario”.  
En cuanto se trate de realizar los primeros cambios hacia lo virtuoso, seguramente se potenciará lo defectuoso...*

La idea de ‘producir cambios’, sean personales o en un contexto organizacional, provoca un cierto grado de escepticismo o aún cinismo porque se la relaciona con “modas en management” o psicología de consumo masivo. Esta orientación cínica usualmente da por resultado una trivialización de cualquier posibilidad de cambio o una mirada peyorativa sobre cualquier propuesta o enfoque que apunte al cambio.

Los problemas asociados con efectuar cambios significativos se ven agravados por la tendencia prevalente a rechazar cualquier cosa que pueda establecer una diferencia. Si la cultura nos dice que las personas o instituciones no pueden cambiar, también nos proveerá la interpretación necesaria para desconfiar o descalificar cualquier propuesta en contrario.

La respuesta a esta resistencia al cambio, son las nuevas conversaciones de trasfondo. Negociar con los protagonistas de las reuniones.

## NEGOCIANDO CON LOS PROTAGONISTAS

*Negociar es una oportunidad de diseñar un futuro que no es posible de lograr sin la participación de otro.*

Estamos continuamente recreando nuestra visión del mundo y, por lo tanto, el modo en que el mundo ocurre para nosotros en cada conversación y a cada momento. Cuando las personas se dan cuenta de esto, recuperan su capacidad para ser responsables de sus puntos de vista como sólo sus puntos de vista. Al ocurrir esto, la gente puede interactuar con los demás de maneras diferentes, tener diferentes conversaciones, comprometerse auténticamente, realizar nuevas acciones –sin precedentes- y, por lo tanto, cambiar el mundo y aún transformar su “realidad”.

El resultado de haber creado nuevas conversaciones en la empresa ha sido que el valor de la reunión ha ido más allá de lo que en realidad ocurrió o de la experiencia de los participantes individuales: el encuentro fue la ocasión para que los participantes ejercitaran su liderazgo y *también en enrolarlos o alistarlos en nuevas posibilidades para cambiar en el futuro.*

Crear un nuevo contexto cultural requiere crear nuevas conversaciones de trasfondo. Las conversaciones de trasfondo son obvias, tan obvias que normalmente no pensamos acerca de ellas, que es precisamente el motivo por el cual están en el trasfondo.

Para alimentar estas conversaciones, lo primero ha sido concientizar al grupo de la brecha existente entre lo que son las reuniones actuales y lo que queremos que sean. Inmediatamente después, declarar una visión sobre la reunión esperada.

El objetivo es incorporar a los protagonistas en el proceso de lograrlo: “hacerlo propio”, alineando los comportamientos para facilitar la transformación.

Así llegamos al *proceso de coordinación de acciones para una visión* (comprendida/entendida, compartida y comprometida):

1. Se declara una **falta o brecha** ( desde las observaciones),
2. se realiza un **pedido**,
3. se complementa con una **oferta** ,
4. se **negocia**: esto implica declinar, contra ofertar, y/o aceptar,
5. y se logra o **promesa o compromiso como elección**.
6. Surge una **declaración**,
7. se genera **confianza**
8. Se da tiempo para su **ejecución**. En esta etapa se puede cancelar o revocar.
9. Se declara u observa su **cumplimiento**
10. Da lugar a un **juicio u opinión**. Podría existir un reclamo (re-compromiso).
11. Finalmente se declara la **satisfacción**.
12. Se intercambian opiniones o experiencias: **feedback y feedforward** (una devolución mirando al futuro).
13. **Se ha logrado el aprendizaje y la in-corporación**

En lo personal, hemos declarado responsabilidad incondicional y servir a través del ejemplo.

Parte del camino se ha transitado al “poner el tema sobre la mesa” y dialogar con cada uno sobre lo que opina de las reuniones y qué puede realizar para que cada reunión sea mejor que la anterior. Lo que llamamos una conversación para la posibilidad.

Esta actitud ha generado una suerte de alianza. De hecho, en las nuevas convocatorias, se aclara motivo, hora de inicio y de finalización. Incluso el tema ha sido incorporado en las prácticas cotidianas con humor.

Entendemos que la propuesta como una manera de hacer el cambio, es la denominada “piloteada”. Consiste en aplicar el cambio en un marco reducido e irlo

generalizando a medida que se comprueban sus buenos resultados y se hacen los ajustes de operación que sean necesarios. De esta forma se aprovecha la manera “instantánea” (cambio inmediato, sin período de tránsito) y la “paralela” (lo nuevo y lo viejo funcionan a la vez durante un cierto tiempo).

## **PROXIMOS DESAFÍOS DE LA RE-UNION EN LA EMPRESA**

### **Desafío 1: invitación a alistarse en la “institución de la lentitud”**

Distinguimos que el Modelo Mental actual de la prisa, sólo logra reuniones con temarios maratónicos y vistos aceleradamente, a la vez que se contesta el teléfono celular, se revisa la notebook , etc. en su afán de “ganarle al tiempo”.

*Nuestra sugerencia es ‘menos temas, más acciones’ e incluir a las reuniones en las ‘instituciones de la lentitud’.*

Y esto va de la mano con reflexiones sobre lo que entendemos por lentitud. Para el Profesor de Ética de la Comunicación, Carlos Alvarez Teijeiro: “La lentitud – como cabría esperar- está condenada a que su mala fama la preceda veloz y eternamente.”

“Las instituciones de la prisa, por su evidente utilidad, por el rédito inmediato que otorgan, nos acercan a la convicción entusiasta de que “no podríamos pasar sin ellas”. Pero las segundas, los ámbitos de la lentitud, se nos antojan mejor definidas en otra frase: “Sin ellas, no podríamos pasar”. Es la misma diferencia que existe entre “no tener tiempo para nada” y “no tener nada para el tiempo”. En el primer caso, es justamente el sentimiento de urgencia el que nos lleva a eso que los economistas

denominan bárbaramente ‘maximización’ del recurso. Y, cosas de la vida, para ‘maximizar’ el tiempo propio en medio de la urgencia, *decidimos ‘invertirlo’ en instituciones que tienen en esa misma urgencia de la que huye su lógica de funcionamiento*. Bien mirado el asunto, no parece un comportamiento económico tan digno de encomio.

Las *instituciones de la lentitud*, por el contrario, en su aparente inutilidad, no son sino ganancia pura de tiempo. O, al menos, *ganancia pura del tiempo interno en el que los misterios se nos desvelan*. La prisa eclipsa todo misterio pues es refractaria lo que reclama la exclusividad de la atención, algo imposible de alcanzar en las instituciones de la prisa, parte de cuya funcionalidad estriba en que podemos estar-en-ellas y además-en-otras-cosas (En nuestro ejemplo: estamos en una reunión y al mismo tiempo atendemos el teléfono celular, en tanto consultamos el mail recibido y nos retiramos temporariamente para una teleconferencia.....) ***Las instituciones de la lentitud, sin embargo, revelan lo esencial de su carácter precisamente porque no nos permiten estar en ellas de manera propia y en otro ámbito al mismo tiempo.*** Más que pensar que no perdemos tiempo con ello, estamos convencidos de que el Tiempo mismo, con mayúscula, está concentrado en tal momento.

De hecho, y aquí radica el crucial papel de la esperanza en las instituciones de la lentitud, a ***la lentitud no se opone la rapidez, como cabría pensar, sino la fuga, que es la rapidez persiguiéndose a sí misma***. La prisa es huida sin sentido, o más todavía: es la fuga de aquellos escenarios en los que el sentido comparece. Quien tiene prisa carece de esperanza, y busca en su sola, individualista e incansable movilidad el remedio para un tiempo que “se le va de las manos”.

‘Invitar a la lentitud puede ser considerado como uno de los actos más irresponsables en los que cabría pensar, y quizás lo sea. De hecho, la lentitud parece separarnos de los tiempos que corren de manera irrefrenable. Pero ‘los-tiempos-que-

corren', si es que efectivamente corren, quizás tengan poco y nada del fecundo tiempo humano cuyo rédito valga la pena perseguir.”

**Creemos que este desafío integrador y globalizador (abierto a incorporar otros temas de nuestra vida cotidiana) puede llegar más allá de la reunión, llegará tan lejos como querramos ya que gracias a la “lentitud” del AQUÍ, AHORA y ATENTO, nos sentiremos mejor y el tiempo será más productivo.**

### **Desafío 2: Profundizar el trabajo en la “Post Reunión”**

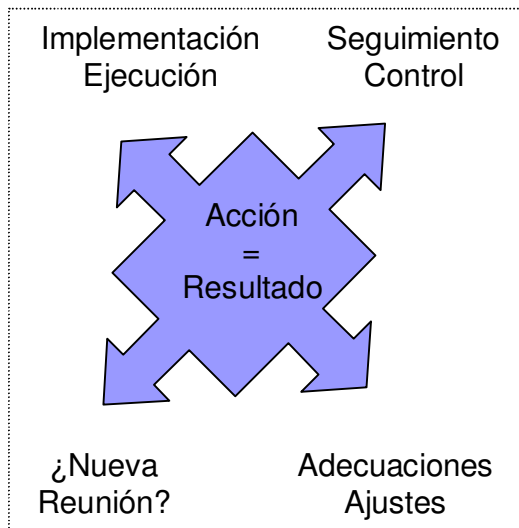
La idea de la redacción de esta tesina surgió de la necesidad de promover un cambio sustancial en el modo de la celebración de reuniones en las que participamos diariamente, atento a que tanto nuestra percepción de las mismas, como la del resto de nuestros compañeros de trabajo, no eran del todo satisfactorias.

Estamos en la organización esencialmente para “crear valor” para nuestros accionistas y hemos visto que las reuniones “cuestan dinero” y como tal debemos hacer todo lo posible para no derrochar la inversión que se hace en ellas.

Creemos que, luego de la lectura y análisis de bibliografía sobre el modo de llevar a cabo reuniones efectivas y los valiosos aportes de nuestro coach, el Profesor Ignacio Bossi, pudimos elaborar nuestro propio esquema de “RE-UNION EFECTIVA”.

Ahora bien, ¿cómo seguimos de ahora en más? ¿es sólo la reunión y su forma de llevarla a cabo, lo que nos hará “crear valor”? Seguramente esto no es así. La eficacia de toda reunión no se encuentra solamente en la forma de llevarla a cabo; sino que es necesario, además, una correcta implementación de cuanto se ha decidido en la misma.

Entonces, nuestro próximo desafío, radica en la “post -reunión”



La implementación y ejecución de todo cuanto se decide en una reunión, es esencial para la Organización y es la causa de toda reunión. Sin embargo, no es ahora momento de profundizar en este interesante tema, lo dejamos para un próximo trabajo...

## CONCLUSIONES

*El objetivo es diseñar un futuro: ‘hacer que las cosas pasen’?  
Pasar de la reunión de-valorada a la reunión re-valorada.*

Creemos que el hecho de que las reuniones se identifiquen como el mayor consumidor de tiempo no implica automáticamente que sean tiempo perdido.

Un objetivo es evitar que sean muchas (debido a que se emplean para lo que son y para lo que no son), largas e inútiles (porque no son manejadas con la habilidad que se requiere) y una pérdida de dinero.

Y en nuestra visión, las reuniones se desarrollarán con conversaciones orientadas a construir relaciones de confianza, aprender en equipo, explorar posibilidades u oportunidades, llegar a las mejores conclusiones o decisiones, establecer planes de acción y encarar obstáculos y solucionar problemas.

Alcanzar esta visión no es instantáneo. Hablar de reunión es hablar del involucramiento de sus participantes. Para que la reunión sea una *f fuente de inteligencia colectiva* es necesario un enfoque eminentemente participativo y esto tampoco es espontáneo. Se necesita de negociación previa con sus participantes y el diálogo es la herramienta primordial para ello. Los miembros del equipo estarán identificados y comprometidos con esa meta en común, trabajarán para lograrla y serán individualmente responsables de los resultados que se alcancen.

Según el momento en que se encuentre la reunión, munidos de algunas herramientas básicas como *planificación, check-in, escucha activa, escalera de inferencias, diálogo, check out; seguimiento y control*, confiamos en que se podrán lograr reuniones productivas.

Estas herramientas implican una equilibrada práctica de la alegación y la indagación, navegando entre la escucha generosa, la dirigida a los objetivos y la sinérgica. Se requerirá evitar el pensamiento automático y disminuir la velocidad de nuestras inferencias. La acción y la reflexión, se complementarán y apoyarán entre sí.

Finalmente, el dominio por parte de los asistentes de las técnicas de dinámica de grupos puede ser parte integrante del propio proceso de desarrollo y preparación del personal, para llegar a la sala de reuniones con una conciencia diferente que invite a un comportamiento distinto.



Como todo, es una elección. De nosotros depende.

*Autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de nuestra autoría correspondiente a la carrera Maestría en Dirección de Empresas (MADE) cursada en esta institución.*

*Carolina Bula  
DNI 24.366.220*

*Analía Pellegrino  
DNI 17.022.715*

## BIBLIOGRAFÍA

- Sengue, Peter-Kleinne Art - ‘Fifth Discipline’ Field Book Doubleday - New York 1994
- “*Notes from the Foundations for Dialogue program York Harbour*”, Maine March, 1998.
- Fernández , José Enebral – “*Aproximándose a la conversación inteligente*” – Texto de Internet
- Lauzán, Orlando Canota “*Cómo reunirse si perder miserablemente el tiempo*” – Texto de Internet
- Hindle, Tim – “*La reunión bien llevada*”
- Kofman, Fred – “Metamanagement”
- ‘La reunión efectiva’ - Biblioteca IESE
- ‘Comunicación Eficaz’ - Harvard Business Review
- Bick, Julie ‘El paradigma’
- Salom, Genaro - ‘Reuniones efectivas’
- “*Planificación y conducción de reuniones*” - The Cambridge Business Group
- Pérez, Fernando Vigorena - ‘Sobrevivir sin reuniones’
- Reuniones de trabajo en equipo, Ignacio Bossi
- Wolf, Leonardo ‘El arte de soplar brasas’
- Selman, James ‘Notas a un amigo extranjero’
- “Apuntes inservibles para una ética de la lentitud” - Prof. Carlos Alvarez Teijeiro

## ANEXO A

### Test de escucha activa

Ejercicio simple para Autoevaluación de la capacidad de escucha

Cuestionario:

	Preguntas	SI	NO
1	Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto directamente, para ahorrar tiempo...		
2	Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder		
3	En general procuro centrarme en que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo...		
4	Mientras estoy escuchando, digo cosas como Ajá! Hum... Entiendo... para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención...		
5	Creo que a la mayoría de las personas no le importa que las interrumpa... siempre que las ayude en sus problemas...		
6	Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto ¿por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano?		
7	Cuando una persona realmente enojada expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo que dice "me entre por un oído y me salga por el otro"		
8	Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla...		
9	Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que estoy en lo cierto...		
10	Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas infinidad de veces, generalmente me dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho...		
11	El tono de la voz de una persona me dice, generalmente, mucho más que las palabras mismas...		
12	Si una persona tiene dificultades en decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse...		

13	Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminaría hablándome durante horas..!		
14	Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme...		
15	Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer escucharla hasta que descargue toda la presión...		
16	Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a preguntarle para verificar...		
17	Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta...		
18	Cuando he tenido un contacto negativo con una persona (discusión, pelea...) no puedo evitar seguir pensando en ese episodio... aún después de haber iniciado un contacto con otra persona...		
19	Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo ellas se sienten....		
20	Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer...		

## Evaluación

A través de las respuestas evaluaremos nuestra capacidad para

- 1) Escuchar sin interrumpir
- 2) Escuchar prestando 100% de atención
- 3) Escuchar más allá de las palabras
- 4) Escuchar incentivando al otro a profundizar

---

### 1. Escuchar sin interrumpir ... y menos contradecir...!

Preguntas 1,5,9,13,17 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud sabe escuchar sin interrumpir. Su paciencia le permitirá generar muy buenas relaciones.
3-4	A veces Ud. se pone a hablar encima de la otra persona... Si Ud. permitiera que las personas terminen antes de comenzar a hablar, sus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios
0-2	Ud. parece estar tan ansioso por hablar que no puede escuchar... ¿Cómo puede relacionarse con las personas si no las escucha?

---

## **2. Escuchar prestando 100% de atención**

Preguntas 2,6,10,14,18 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud. tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelente relaciones interpersonales. Felicidades!
3-4	Si lograra no desconcentrarse, Ud lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios
0-2	Seguramente Ud. con frecuencia se encuentra diciendo... ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué dijo? Reconozca que entender a las personas requiere el 100% de su atención..!!!

---

## **3. Escuchar más allá de las palabras**

Preguntas 3,7 – 1 punto por cada NO

Preguntas 11,15,19 –1 punto por cada SI

5 puntos	Ud. es un oyente empático... logra percibir cómo se sienten las personas con que habla... Ud. tiene la capacidad para entender y
----------	--

	ayudar a las personas...
3-4	Ud. se da cuenta de cómo se sienten las personas... pero le da más peso al mensaje explícito...
0-2	Ud. no parece darse cuenta de cómo se sienten las personas con que habla..

---

#### **4. Escuchar incentivando al otro a profundizar**

Preguntas 4,8,12 – 1 punto por cada SI

Preguntas 16, 20 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud. hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar... Ud. logrará contactos muy satisfactorios....
3-4	Ud. es un oyente activo... pero no está haciendo todo lo posible...
0-2	Ud parece no querer involucrarse demasiado en sus contactos...