



TESIS MBA PARA MASTERS

“PERCEPCION DE EFECTIVIDAD DE LAS REUNIONES  
EN TRES EMPRESAS PERUANAS”

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR :

JOELA ALVA  
CARMEN HEINMAN

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER  
EN ADMINISTRACION

LIMA, DICIEMBRE 2016

Agradecimiento a nuestros esposos e hijos  
por su paciencia, apoyo y aliento que nos  
han dado en todo este proceso.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis tiene como objetivo conocer la percepción de los colaboradores de tres empresas peruanas sobre la efectividad de las reuniones. Para ello se han considerado cinco factores que han sido extraídos de todos los estudios previos que se han realizado sobre reuniones, grupos, actitudes y liderazgo y que influyen en la efectividad de las reuniones.

Para sustentar como base de nuestro estudio se ha elaborado un marco teórico que ha sido dividido en tres partes: Naturaleza del ser humano, donde revisamos la esencia de la persona para querer estar en grupo, la segunda parte que es: Grupo, Reunión y Personas, que nos lleva a conocer porque el ser humano necesita estar en comunidad y cómo es que nace la concepción de reuniones y división del trabajo, por último, la tercera parte que es: Conceptualizaciones de las reuniones; donde hemos querido dar un marco a los conceptos básicos de reunión, dirección y seguimiento de reuniones.

Se ha seleccionado tres empresas industriales para dicho estudio, estas son Promelsa, Grupo Klaus Brass y San Miguel Industrias PET, para lo cual hemos realizado un trabajo de campo dentro de sus instalaciones, que consistió en el levantamiento de información de manera exploratoria, habiéndose hecho uso de herramientas cuantitativas y

cualitativas, que han sido: dos cuestionarios con respuestas de escala Likert, entrevistas abiertas a profundidad, y observación presencial de las reuniones de trabajo.

Lo que se ha buscado es conocer en qué medida los factores revisados teóricamente influían o determinaban la efectividad de las reuniones dentro de una organización.

Al final de nuestro estudio hemos podido encontrar que de los cinco factores estudiados (objetivo, moderador, tiempo, grupo y valor) el factor moderador es el que tiene mayor injerencia para que se den los otros factores, estos no son aislados y están estrechamente influenciados por el factor moderador. El factor moderador está determinado por habilidades y competencias que se requiere como líderes dentro de una organización, lo que hace que sea un factor complejo de trabajar puesto que se tiene que abordar muchos otros elementos que permitan su desarrollo.

Un hallazgo importante ha sido conocer que la CULTURA ORGANIZACIONAL determina la efectividad de los cinco factores trabajados en el proceso de investigación, La cultura enmarca todos los aspectos revisados, puesto que de ella dependen actitudes, comportamientos y hábitos tanto de los líderes como de los colaboradores que participan de las reuniones. Para lo que se recomienda un trabajo de cultura, si es que las organizaciones quieran implementar o añadir valor a sus reuniones.

## INDICE

|   |      |
|---|------|
| RESUMEN EJECUTIVO .....   | III  |
| INDICE .....  | V    |
| INTRODUCCIÓN .....  | VIII |
| I. CAPITULO I: MARCO TEORICO: .....                               | 1    |
| I.1 Naturaleza del ser humano: .....                              | 1    |
| I.2. Grupo, Reunión y Personas:.....                              | 19   |
| I.3. Conceptualización de las reuniones .....                     | 22   |
| I.3.1 Definición de una reunión.....                              | 22   |
| I.3.2. Tipos de reunión.....                                      | 23   |
| I.3.3 Objetivos de una reunión .....                              | 28   |
| I.3.4. Elementos de eficacia de una reunión .....                 | 35   |
| I.3.5. Metodología de una reunión:.....                           | 35   |
| I.3.6. Planeación de las reuniones: .....                         | 37   |
| I.3.7. Dirección de las reuniones: .....                          | 39   |
| I.3.8. Seguimiento de las reuniones .....                         | 42   |
| I.3.9. Evaluación y Valoración de las Reuniones .....             | 44   |
| II. CAPITULO II: METODOLOGÍA DE TRABAJO: .....                    | 46   |
| III. CAPITULO III: PRESENTACIÓN DE EMPRESAS DE INTERVENCIÓN. .... | 56   |

|  |     |
|--|-----|
| IV. CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: ..... | 69  |
| IV.1. Análisis Cuantitativo:.....                | 69  |
| IV.II Análisis Cualitativo .....                 | 81  |
| V. CAPITULO V. CONCLUSIONES: .....               | 96  |
| VI. CAPITULO VI: RECOMENDACIONES: .....          | 101 |
| VII. BIBLIOGRAFÍA.....                           | 104 |
| VIII. ANEXOS :.....                              | 106 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE TODAS LAS EMPRESAS<br>SEGÚN LOS ITEM DE CUESTIONARIO PREEUNIÓN.....                 | 70 |
| Gráfico 2: CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE TODAS LAS EMPRESAS<br>SEGÚN LOS ITEM DE CUESTIONARIO POST REUNIÓN.....              | 71 |
| Gráfico 3: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES SEGÚN LOS<br>FACTORES- TODAS LAS EMPRESAS .....                         | 72 |
| Gráfico 4: CONSOLIDADO DE RESULTADOS POST- REUNIONES SEGÚN LOS<br>FACTORES- TODAS LAS EMPRESAS .....                        | 74 |
| Gráfico 5: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS SEGÚN LOS FACTORES Y TIPO<br>DE ENCUESTAS APLICADAS: PRE- REUNION VS POST REUNIÓN..... | 75 |
| Gráfico 6: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES VS POST<br>REUNIÓN SEGÚN LOS FACTORES- PROMELSA.....                    | 76 |
| Gráfico 7: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES VS POST<br>REUNIÓN SEGÚN LOS FACTORES- GRUPO KLAUS BRASS.....           | 77 |
| Gráfico 8: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES VS POST<br>REUNIÓN SEGÚN LOS FACTORES- SMIP .....                       | 80 |

## INTRODUCCIÓN

Muchos de nosotros hemos participado infinidad de veces en reuniones a lo largo de nuestro desarrollo profesional, la pregunta sería ¿en cuántas ha representado una experiencia positiva?, es probable que en muchas, pero no podremos negar que también ha habido muchas en las cuales hemos considerado que es un tiempo perdido y lo que logra es retrasar nuestras tareas del día a día. Así mismo, todos podemos coincidir que las reuniones son el mayor engranaje que se dan en las organizaciones para la toma de decisiones, de ahí nuestro cuestionamiento si es un espacio que nos ayuda a tomar decisiones, aclarar puntos, crear lineamiento, hacer seguimiento a las tareas, porque a veces entramos en contradicciones respecto a su valor o beneficio que nos puede ofrecer. Muchos dirán ¿por qué no se realizan bien?, ¿por qué se pierde tiempo?, ¿por qué no llegamos a nada?, etc. Ahora como explicamos que no sabemos cómo llevar una reunión, que no le saquemos el máximo provecho si encontramos en infinidad de literatura, manuales, guías para hacer reuniones, esta fue una de las inquietudes que nos motivó a realizar este proyecto de investigación, el poder respondernos que pasa realmente con las reuniones, ¿es beneficioso que hayan tantas en las organizaciones? ¿Se está perdiendo por acá recursos valiosos dentro de la organización? ¿Se están valorando el tiempo de los colaboradores como un elemento que otorga beneficio cualitativo y cuantitativo para

las organizaciones? Es así que decidimos explorar este tema que lo tenemos tan presente en nuestro día a día en las empresas pero que en nuestra realidad peruana nunca se ha realizado un trabajo al respecto.

Como se mencionó líneas anteriores, esta experiencia de vivir las reuniones, es probable que ha resultado más o menos satisfactoria desde nuestras vivencias, dependiendo de quien las preside y, fundamentalmente, consideramos, de la actitud de los participantes. Es así que en muchos casos, las personas que las presidieron asumen demasiado protagonismo, no dando espacio al intercambio y el disenso, o se producen demasiadas distracciones y pérdida general de tiempo (con la consiguiente sensación de enojo o fastidio).

No podemos negar que las reuniones son vitales para alcanzar las metas y el logro de los objetivos en las empresas y que todos agradecemos una reunión bien planificada, concreta, no muy extensa y que nos permite rápidamente volver a nuestras tareas: la duración justa de una reunión es la que permite discutir todos y cada uno de los temas planteados. A través de nuestra investigación hemos querido descubrir que factor o factores son los determinantes para alcanzar este anhelo de poder ser parte de reuniones productivas y que aporten al logro de los objetivos.

## I. CAPITULO I: MARCO TEORICO:

Nuestro estudio se basa en, que tan efectivo pueden ser las reuniones dentro de las organizaciones, pero, es importante empezar analizando en el porque la gente se reúne, ¿por qué necesitan estar en grupo para tomar decisiones o para elaborar una tarea?, ¿será que el ser humano por naturaleza necesita estar en grupo o es naturalmente individualista?, analizaremos a detalle estas preguntas en base a diferentes enfoques teóricos que nos ayuden a dilucidar estas interrogantes. Hemos creado un marco teórico que lo hemos dividido en tres partes:

### I.1 Naturaleza del ser humano:

Empezaremos por el enfoque que nos da la teoría de Hobbes, quien nos dice que cada ser humano busca su propia conservación en primer lugar, lo que da origen a la competición y a la desconfianza entre los seres humanos. En este estado natural no existe diferenciación entre lo bueno o lo malo de forma objetiva y tangible., por lo que la competición entre los seres humanos da lugar a un estado permanente de guerra de todos contra todos, en el que cada cual se guía exclusivamente por la obtención de su propio beneficio y, no existiendo moralidad alguna, no hay más límite para la obtención de sus deseos, que la oposición que puedan encontrar en los demás.

Para Hobbes el ser humanos es un ser egoísta e individualista, malo por naturaleza. En este estado natural, el individuo se encuentra en un estado de guerra permanente, él

depende de su propia fuerza e ingenio para su seguridad, no teniendo más límite para su acción que los que éstas le impongan, ni pudiendo esperar la colaboración de otros para conseguir sus propios objetivos. Tal concepción del estado natural es una consecuencia de la consideración previa negativa sobre la naturaleza del ser humano y de sus pasiones; Tenemos que recordar que Hobbes formula su hipótesis casi tres siglos antes del desarrollo y la aceptación de las teorías evolucionistas y del desarrollo social. Es por eso que en estos tiempos este enfoque carece de toda validez objetiva, pero es una hipótesis que le permite justificar y fundamentar teóricamente la existencia de un poder absoluto propio del ser humano , sin necesidad de recurrir al origen de un ser divino de poder.

Hobbes también plantea leyes que permiten, que el hombre busque interactuar con otros y establecer un “cuerpo social”, él lo llamara teoría del contrato. El refiere que las causas que mueven a los seres humanos a unirse constituyendo así un cuerpo social son de dos tipos: causas remotas y causas próximas (el contrato). Entre las causas remotas señala la inseguridad a la que se ven sometidos los seres humanos en estado de naturaleza, y la razón, que comprende la existencia de leyes pero, al mismo tiempo, observa que dichas leyes no se cumplirán sin un poder coercitivo, público, respaldado por la fuerza y capaz de castigar a los infractores.

Por tanto, antes de definir algo como justo o injusto y que pueda aceptarse, deberá haber algún poder coercitivo que obligue igualitariamente a los hombres al cumplimiento de sus pactos, por el terror a algún castigo mayor que el beneficio que esperan de la ruptura de su pacto y que haga buena aquella propiedad que los hombres adquieren por contrato mutuo. El contrato termina siendo, según Hobbes, la formación de la sociedad civil, se establece por el contrato que toman dos personas individuales, acordándose así un pacto.

Hobbes también nos dice que la sociedad, en definitiva está fundada sobre el miedo, ya

se trate de una sociedad por institución (mediante un pacto) y o de una sociedad por adquisición (violencia del poder). Como podemos notar Hobbes tiene un planteamiento radical en base a la naturaleza del ser humano, por la cual ha tenido varios detractores como Jean-Jacques Rousseau de quien podemos resumir su pensamiento en dos de sus frases más célebres, una contenida en El contrato social, donde dice que «El hombre nace libre, pero en todos lados está encadenado», y la otra es, «El hombre es bueno por naturaleza». Para Rousseau el poder que rige a la persona como ente dentro de la sociedad, es la voluntad general que mira por el bien común de todos los ciudadanos. Esta es una de las posiciones que se contraponen a lo expuesto por Hobbes. Es importante notar que a pesar que la teoría de Hobbes actualmente no tenga mucha vigencia, es rescatable otro punto de vista sobre la naturaleza o motivación del ser humano con respecto a su desarrollo dentro de una sociedad.

Es por eso, que no podemos dejar de desarrollar el planteamiento de Aristóteles enmarcada en una de sus frases célebres, que hasta ahora tiene vigencia "El hombre es un ser social por naturaleza", la cual constata que nacemos con la característica social y la vamos desarrollando a lo largo de nuestra vida, debido a que necesitamos de los otros para sobrevivir.

Para Aristóteles se "es" al mismo tiempo que se "co-es", lo que significa que, a pesar de que cada hombre posee una dimensión individual que desarrolla su personalidad o su "ser", esta dimensión individual, está inserta en la dimensión social del hombre para la convivencia en comunidad desde que nace, para el desarrollo de su coexistencia. Según Aristóteles la dimensión individual del hombre, está conformado por las cualidades que el hombre posee, reconoce, explora y usa para convivir en comunidad pacíficamente y beneficiarse los unos a los otros. La dimensión individual, donde radica el ser, debe aprender a concordar con la dimensión social para convivir en sociedad. Este aprendizaje se llama proceso de sociabilización

Dice Aristóteles: "El ser humano es un ser social por naturaleza, y el insocial por naturaleza y no por azar o es mal humano o más que humano (...). La sociedad es por naturaleza anterior al individuo (...) el que no puede vivir en sociedad, o no necesita nada para su propia suficiencia, no es miembro de la sociedad, sino una bestia o un dios".

Según lo planteado por Aristóteles, podemos establecer que un hombre aislado no puede desarrollarse como persona y de ahí nuestra tendencia a agruparnos en vez de aislarnos. Un ejemplo es el nacimiento de las redes sociales y su rápida expansión a pesar que nuestros avances científicos y tecnológicos, han hecho que los otros seres humanos sean menos indispensables en nuestra vida. Es por ello que continuamos inventando nuevas formas de comunicarnos y convivir en sociedad.

En tal sentido, tendremos que hablar de cómo el ser humano, al ser un hombre sociable como se relaciona con los demás, puesto que al sociabilizar esta se convierte en un hecho de experiencia común. Ahora bien, ¿cuál es la causa eficiente o qué está en el origen de esa sociabilidad humana? Básicamente nos encontramos con tres tipos de respuestas: *la teoría contractualista*, la conocida como *teoría naturalista* y la *teoría de la naturaleza social del hombre* (o teoría del derecho natural). La teoría del pacto o contrato social afirma que la sociedad humana tiene su origen y fundamento en un pacto o libre acuerdo entre los individuos. Esta teoría, que está en la base del liberalismo clásico, ha sido defendida por autores como Hobbes, Locke y Rousseau. Así, Hobbes considera que la naturaleza humana es esencialmente egoísta y antisocial. En esa situación de inseguridad y temor en la que "el hombre es un lobo para el hombre", los hombres renuncian al interés personal y a su derecho absoluto sobre los bienes materiales mediante un pacto en el que se constituye "el Leviathan" que es un poder fuerte, absoluto, pero más amable que el poder del hombre, capaz de formar las voluntades, y que surge del pacto de cada uno con todos los demás.

Por su parte, Rousseau supone que el estado primitivo del hombre era asocial y que, en

aras de un mayor perfeccionamiento, la sociedad se constituye gracias a un contrato social por el que los individuos ceden sus derechos en favor de la comunidad y del poder civil que representará la voluntad general.

Hay muchos enfoques que tratan de explicar la sociabilización del ser humano y se preguntan ¿por qué las personas buscan estar con otras personas?, ¿qué les aporta?, ¿qué les otorga?, ¿qué da como resultado esa necesidad de hacer grupo? Una forma de explicarlo es la psicología social, a través de sus diferentes enfoques psicológicos, acá mencionaremos solo algunos como: el enfoque psicoanalítico, enfoque gestalt, y el enfoque conductual.

El Enfoque Psicoanalítico, nos dice que desde muy temprano el niño es asimilado en la tradición social de su cultura, mediante el proceso de identificación con sus padres, y esta asimilación es reforzada posteriormente por la identificación con otros representantes de la cultura. Estos agentes sociales usan recompensas y castigos para inducir al niño a aceptar las reglas y costumbres culturales, desarrollándose un sistema intrapsíquico, uno de ellos es el súper-ego, que reemplaza a las figuras externas de autoridad y promueve la conformidad con las normas sociales. Así se tiene un individuo socializado. Sin embargo, no siempre el individuo se conforma a la tradición social, sino que puede rebelarse contra ella. Esto puede deberse a muchos factores, pero hay dos en particular de gran importancia: la severidad de las prohibiciones impuestas por la sociedad al individuo, y la debilidad del ego y súper-ego. La tendencia a rebelarse aumenta si las prohibiciones sociales son excesivas, si la persona no tiene la habilidad de encontrar satisfacciones dentro del marco social aprobado (a eso es lo que se le denomina debilidad del ego), esto se da por la rigidez que tienen las normas, lo que lleva al ser humano a revelarse y a sacar sus expresiones más instintivas de ello. Otra causa es, si la tradición social no ha sido suficientemente internalizada debido a un fracaso del proceso de identificación (denominada debilidad del súper-ego), que se refiere a los

patrones sociales, y a las normas que no ha calado lo suficiente en las personas, lo cual se ve reflejada en un comportamiento no esperado por el súper ego (las normas, las conductas y patrones sociales)

Tenemos que recordar que para Freud el origen de la sociabilización empieza en la familia, en los inicios del desarrollo humano, donde los individuos vivían en pequeñas hordas bajo la dominación de un hombre con mucho poder, que era el padre, autocrático, y que representaba esa imagen de líder para todos. Debido a que todas las mujeres de la horda eran de su propiedad, el padre forzaba a sus hijos a la abstinencia sexual, y si no obedecían los mataba o los expulsaba de la tribu. Por lo tanto los hijos eran forzados a raptar a sus esposas desde otras tribus, y esto conducía a guerras inter-tribales, lo cual reforzaba a su vez los vínculos grupales dentro de la horda. Cuando el padre escogía a uno de los hijos como su sucesor, los otros hijos eran expulsados de la tribu y se organizaban para desafiar y matar al padre. Después de consumado el parricidio, los hijos comenzaban a luchar entre ellos por el poder.

Al descubrir que la agresión fraternal era peligrosa, ellos formaron el primer *contrato social*, que se basaba en la renuncia a la gratificación instintiva, que según la teoría de Freud, está relacionada directamente con lo que él llamo el instinto de vida, que significa el lograr encontrar satisfacción en forma inmediata, como hacen los niños cuando tienen hambre. Para asegurar la solidaridad grupal establecieron el tabú contra el incesto y la ley de la exogamia (matrimonio entre personas de distinta raza, comunidad o condición social). (“Tótem y tabú”- Freud)

Es así, que según Freud, gran parte de las normativas sociales que tenemos actualmente está basada en restricciones que han llevado a carencias e insatisfacciones en nuestras relaciones con los demás, lo cual se ve reflejado en nuestro comportamiento social de represión o rebeldía.

Por otra parte, vamos a encontrar a George Homans, que estudió también el comportamiento de las personas pero en un contexto social de intercambio. A diferencia de la mayor parte de los sociólogos, Homans se interesó especialmente en el comportamiento social elemental, el contacto cara a cara entre los individuos que involucra un intercambio directo e inmediato de recompensas y castigos. Homans buscó elaborar inductivamente, a través de la observación y la experimentación, una teoría que se concentrará en las personas y su conducta. Analizó los estudios realizados por Skinner y la psicología conductista, elaborando un conjunto de proposiciones que consideran el comportamiento social como "un intercambio de actividad, tangible o intangible, y más o menos gratificante o costosa, entre dos personas como mínimo" (Deutsch y Krauss, 1970, p. 109).

Homans, después del análisis del trabajo de Skinner, comienza a utilizar el concepto de beneficio. Donde expresa que en cualquiera interacción, el beneficio que obtiene un individuo es igual a las recompensas que él recibe menos los costos en que él incurre, involucrándose así en esa interacción.

Cuando los costos llegan a exceder a las recompensas en una determinada interacción, las partes no continuarán con esa interacción y además buscarán actividades alternativas, ya sea con la misma persona o con otras.

Homans en su libro "La conducta Social", plantea algunas proposiciones respecto a la conducta humana que es interesante rescatar para explicar algunos comportamientos que hoy en día podemos observar dentro de las organizaciones. Podemos resumir estas en: 1. Control de estímulo y su generalización: "Si en el pasado la ocurrencia de una situación estímulo particular ha sido la ocasión en la cual la actividad de un hombre ha sido recompensada, entonces mientras más similar sea la situación estímulo presente a aquella pasada, es más probable que él realice ahora esa actividad o alguna actividad similar" 2. Frecuencia de refuerzo: "Mientras más a menudo dentro de un determinado

período la actividad de un hombre recompense la actividad de otro, más a menudo el otro realizará la actividad" 3. Valor del refuerzo: "Mientras más valiosa sea para un hombre una unidad de la actividad que otro le dirige, más a menudo él realizará una actividad recompensada por la actividad del otro" 4. Deprivación-Saciedad: "Mientras más a menudo un hombre ha recibido en el pasado reciente una actividad recompensante proveniente de otro, menos valiosa llegará a ser para él cualquier unidad adicional de esa actividad" 5. Justicia distributiva: "Mientras más perjudique a un hombre la falta de cumplimiento de la regla de justicia distributiva, más probable es que él manifieste la conducta emocional que llamamos rabia". Es importante mencionar que en una segunda edición del libro de Homans (1974) éste reemplaza la última proposición por una llamada Agresión y Aprobación, y que se compone de dos partes: 5a) Agresión: "Cuando la acción de una persona no recibe la recompensa que ella espera, o recibe castigo que no espera, ella se enojará; es más probable que emita conducta agresiva, y los resultados de tal conducta llegan a ser más valiosos para ella". 5b) Aprobación: "Cuando la acción de una persona recibe la recompensa que ella espera, especialmente una recompensa mayor que la esperada, o no recibe el castigo que esperaba, ella se sentirá complacida; es más probable que emita conducta de aprobación, y los resultados de tal conducta llegan a ser más valiosos para ella" (Ritzer, 1983, p. 376- 377).

Como podemos observar las preposiciones de Homans pueden explicar muchas de las interacciones y conductas que se dan en la base de la sociedad familia, como en las organizaciones que son motivo de nuestro estudio.

El enfoque Gestalt nos da una perspectiva del cómo entender que las personas perciben los acontecimientos interpersonales a través del énfasis de elementos cognitivos dentro del comportamiento social. Uno de los que más aporta a este enfoque es Fritz Hieder, quien plantea que las personas intentan desarrollar una concepción ordenada y coherente de su realidad social, mediante una psicología ingenua o de sentido común,

la psicología ingenua destaca dos grandes temas, la atribución y el equilibrio. En este aporte, él crea la teoría atribucional, que consiste en un método para evaluar cómo la gente percibe su propio comportamiento y el de los demás. Trata de analizar cómo nos explicamos el comportamiento de las personas y los acontecimientos de la vida. Para Heider, tendemos a atribuir la conducta de los demás a una de entre dos causas posibles: una causa interna (rasgos de personalidad, inteligencia, motivación, etc.,) o una causa externa (suerte, situación, acciones de terceras personas...)

Otro aporte importante a través de la Gestalt lo hace Festinger, quien estudia la comunicación social sobre el cambio de opinión en los grupos sociales, y después amplía su estudio a la evaluación de habilidades y opiniones. La teoría postula que los procesos de influencia social derivan directamente de una necesidad de auto-evaluación, la cual se basa en la comparación con otras personas. Aunque el proceso de auto-evaluación se aplica a las opiniones y las habilidades, existen al menos dos diferencias importantes: en el caso de las habilidades hay una tendencia ascendente unidireccional que no está presente en el caso de las opiniones, y el cambio de opiniones es mucho más fácil que el cambio en habilidades. La teoría plantea que las personas usan a los otros como una fuente de información acerca de la realidad física y social. Ellas necesitan saber si sus opiniones sobre la realidad son correctas, y también necesitan tener una apreciación adecuada de sus habilidades.

Por otra parte, se enriqueció este aporte con el de uno de los colaboradores de Festinger, Stanley Schachter, quien extendió la teoría hacia los sentimientos y emociones (Raven & Rubin, 1983). Él manifiesta que mientras no existan medios objetivos, no sociales de evaluación, el individuo tiende a evaluar sus propias habilidades, opiniones y sentimientos comparándolas con las de otros. Dentro de un amplio rango de personas con las cuales puede hacerse la comparación, un individuo escogerá aquellas personas que sean similares a él en habilidades u opiniones, o sea, que él perciba como

"comparables" a sí mismo, ya que de esta manera él será capaz de una evaluación más precisa ya sea de su opinión o habilidad.

Estos aportes contribuyen a entender los procesos de interacción y comunicación que se dan en nuestras relaciones interpersonales, y para efecto de nuestro estudio en el proceso de discernimiento y participación dentro de los grupos de reunión.

Para ir cerrando el proceso de interacción y comportamiento social, no podemos dejar del lado las actitudes que han sido sin duda un tema de permanente interés para la psicología social. Eagly (1992) destaca que este fue el campo dominante de la investigación en los años 20 y 30, que posteriormente siguió siendo un tema principal aunque no tan dominante por la emergencia de una gran cantidad de otros campos de investigación, pero que ha tenido un importante resurgimiento en los últimos 15 años. ¿Por qué las actitudes han sido un tema de interés tan recurrente en la psicología social?

Revisemos algunas respuestas. De acuerdo a Rodrigues (1987), la respuesta a esta pregunta podría estar relacionada con razones como las siguientes. En primer lugar, las actitudes son o pueden ser elementos valiosos para predecir conductas. En segundo lugar, las actitudes desempeñan funciones psicológicas específicas para cada persona, y en tercer lugar, las actitudes son la base de una serie de importantes situaciones sociales, como las relaciones de amistad y de conflicto. Podemos apreciar que las actitudes han sido motivo de muchos estudios, porque se les ha atribuido diferentes funciones en los seres humanos, entre ellas: 1) son elementos centrales en la definición y mantención de los grupos, 2) ellas ayudan a establecer la propia identidad o la concepción de sí mismo, 3) ellas guían el pensamiento y la conducta (Sabini 1992)

Dada la importancia y relevancia que se le da a las actitudes dentro del comportamiento social, es necesario establecer una definición clara de la misma, tomando para este caso la definición de Rodrigues (1987) quién presenta así: "una organización duradera de

creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto" (p. 337-338).

Una de las razones que explicarían el gran interés que ha despertado siempre el estudio de las actitudes, sería la creencia que las actitudes pueden ayudar a predecir la conducta, o el pensar que las actitudes guían el pensamiento y conducta social. Sin embargo, y aunque pueda sorprender, hasta hace poco tiempo no se disponía de evidencia concluyente acerca de la fuerza del vínculo entre actitudes y conducta, y muchos pensaban que esta relación era algunas veces más aparente que real. La historia del tema se remonta al clásico estudio de LaPiere de 1934. Este autor recorrió Estados Unidos en compañía de una joven pareja de chinos, visitando alrededor de 250 hoteles y restaurantes, y sólo en 94 uno de esos establecimientos se negaron a atenderlos. Algunos meses después LaPiere escribió a cada uno de los establecimientos visitados preguntándoles si aceptarían clientes Chinos. Alrededor del 50% contestó, y de ellos el 92% respondió que no aceptaban clientes Chinos (citado en Sabini, 1992, p. 674). Este estudio llamó poderosamente la atención hacia la discrepancia existente entre las actitudes a y la conducta actual, lo cual por una parte provocó escepticismo en muchos psicólogos sociales acerca del real valor del estudio de la actitudes, y por otra parte generó muchos esfuerzos de investigación para dilucidar el tema. Una nueva visión pesimista acerca de esta importante relación surgió varias décadas más tarde cuando Wicker (1969), luego de revisar 42 estudios disponibles hasta ese momento y obtener una correlación promedio actitud-conducta de 0.15, concluyó que en el mejor de los casos sólo existiría una muy débil relación entre actitudes y conducta, y que a menudo no existe relación entre ellas. Estos tipos de investigaciones han hecho que se profundicen aún más los estudios y el interés por el tema de las actitudes y actualmente se piensa que a menudo ambas están estrechamente relacionadas, pero que la relación

entre ellas es más compleja de lo que podría pensarse. Y así, lo que más ha interesado en los últimos años ha sido determinar bajo qué condiciones es más probable que haya consistencia entre actitudes y acciones, o qué factores determinan la fuerza del vínculo entre actitud y conducta.

Como vemos, aún hay muchos vacíos en el conocimiento en lo que se refiere a las actitudes, y éstas siguen siendo el foco para poder explicar muchos de los comportamientos tanto individuales como grupales.

Para ello también tendremos que analizar lo que pasa en el grupo, ¿cuál es la naturaleza de éstos?, a través de la psicología social se ha tratado de conceptualizar qué son los grupos, para lo cual vamos a encontrar definiciones que se remontan a décadas atrás como la de Newcomb (1964) quien la define como: "dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados" y así vamos a encontrar otras definiciones como la de Sprott (1964) quien lo define como "una pluralidad de personas que interactúan una con otra, en un contexto dado, más de lo que interactúan con cualquier otra persona. La noción básica es la interacción relativamente exclusiva en cierto contexto" El énfasis que coloca Sprott en el factor de interacción fue bastante predominante en la psicología social y es compartido por autores más recientes. Así, Shaw (1986) define un grupo como "un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí de modo que cada persona recibe la influencia de cada una de las otras personas y, a su vez, ejerce influencia en todas ellas". Este autor plantea que otros aspectos que se encuentran en muchas definiciones, tales como las metas, motivaciones o estructura organizacional, pueden ser importantes, pero no son estrictamente necesarios para la existencia de un grupo.

Todos estos autores coinciden que los grupos es el conjunto de individuos que tienen una relación psicosocial explícita entre ellos, donde cada persona influye en, y a su vez es influida por los otros. En esta interacción pueden existir muchas y variadas relaciones

entre los miembros de un grupo, se proponen cinco dimensiones de estructura social que permiten analizar la organización y funciones de casi cualquier grupo y estas son: 1) evaluación; 2) interdependencia; 3) comunicación; 4) roles; 5) influencia. Estas dimensiones o procesos no son independientes, sino que están relacionadas de modo tal que cada una afecta como es afectada por las otras dimensiones. (Enrique Barra- Psicología Social, 1998 Univ. de Concepción – Chile)

Basado en las diferentes dimensiones planteadas y la conceptualización de los grupos por los diferentes autores, tendremos que preguntarnos si esa interacción favorece o no en la ejecución y desarrollo de las tareas. Para muchas personas es mejor realizar algunas actividades mientras están solas, como como por ejemplo estudiar, escribir cartas de amor, o hacer un balance entre ingresos y gastos. Sin embargo, muchas otras actividades parecen ser mejor realizadas en conjunto con otros o en presencia de otros, como por ejemplo ejercicios gimnásticos o pruebas atléticas. Es por eso que es necesario considerar por una parte cuáles son los efectos de la mera presencia de otros sobre la ejecución individual, y por otra parte si los grupos son más o menos eficientes que los individuos en la ejecución de diversas tareas. Para eso nos remontaremos a algunos estudios realizados por Raven & Rubin, 1983 y Smith & Mackie, 1995. En dichos estudios se informaba que los niños que enrollaban cuerda en el carrete de una caña de pescar, lo hacían más rápido cuando estaban en presencia de otros niños que cuando estaban solos, lo cual coincidía con las observaciones realizadas en otra investigación de Triplet, donde él encontró que los nadadores y ciclistas tenían una mejor ejecución al competir con otros que al practicar solos. Diversos estudios posteriores también mostraron que la presencia de otros mejora la ejecución de las personas en tareas de multiplicación simple y tareas motoras simples, y esto se conoció como el fenómeno de la facilitación social, que se conoce como la afectación de la simple presencia de otras personas.

Así mismo también hay otros estudios que revelaron que en muchos casos la presencia

de otros producía un deterioro en el desempeño, como por ejemplo en tareas de aprender sílabas sin sentido, completar un 144 laberinto y resolver multiplicaciones complejas (Myers, 1995). Por lo tanto, podemos determinar que algunas veces la ejecución era mejorada por la presencia de otros, mientras que en otros casos sucedía lo inverso. La explicación que se puede dar a esta aparente contradicción recién surgió en 1965 con el trabajo de Zajonc (Baron & Byrne, 1994). De acuerdo a Zajonc, el efecto de facilitación social ocurre debido a que la presencia de otros incrementa el nivel de activación del individuo, lo que a su vez hace que algunas conductas sean más fáciles y otras sean más difíciles. La activación facilita la ejecución de conductas que normalmente son muy accesibles debido a que ellas son simples y han sido bien aprendidas y además practicadas.

Esto nos lleva nuevamente a lo mencionado líneas arriba, que muchas tareas que realizan las personas involucran el trabajar en conjunto con otros. A veces esto deriva de la naturaleza de la tarea, en el sentido que ciertas tareas sólo pueden ser realizadas en grupo, pero otras veces se debe a la extendida creencia de que se puede lograr mejores resultados trabajando con otros que trabajando solo. Es evidente que varias personas trabajando juntas pueden lograr más que un individuo trabajando aisladamente, pero lo que no podemos afirmar, es si, los grupos son realmente más eficientes, en el sentido de se puede obtener la mejor potencialidad de las personas en equipo que en forma individual. Además queda abierta la incógnita si los grupos son generadores de un clima que permita favorecer e influir en que cada una de las personas y que pueda sacar lo mejor de sí para el logro de la tarea. Es conocido que el trabajar en grupos ofrece ciertas ventajas claras, entre ellas permite que los individuos combinen conocimientos, habilidades y recursos, y además posibilita una eficiente división del trabajo. Sin embargo, también puede tener algunos costos importantes (Baron & Byrne, 1995): como son: a) el hecho de que en los grupos muy cohesivos las personas pueden

ocupar mucho tiempo en interacciones sociales no productivas; b) las presiones para adherirse a las normas existentes pueden interferir con el desarrollo de nuevos y mejores procedimientos para realizar las tareas principales, inhibiendo la iniciativa y creatividad para nuevos procesos; c) la probabilidad de conflicto entre los miembros del grupo puede interferir con el desempeño efectivo; d) a medida que aumenta el tamaño del grupo, puede ser cada vez más difícil para los miembros coordinar sus actividades, con el consiguiente deterioro de la productividad.

Por lo tanto, el contexto grupal parece ofrecer una combinación de potenciales positivos y negativos en relación a la ejecución de tareas. De acuerdo a la investigación, tal vez el objetivo más importante es determinar si el grupo es más eficiente que los individuos, y si el tipo de tarea realizada puede ser agrupada según la contribución que realicen los miembros del grupo, evidenciándose en un producto grupal que reflejará las contribuciones de los diversos miembros.

Los grupos pueden tener muchas tareas diversas y complejas, pero una de las actividades más importantes que realizan es tomar decisiones, y así la mayoría de las leyes, disposiciones y procedimientos que afectan la vida diaria de las personas han sido determinados generalmente por diversos grupos, y no por individuos aislados. Con el fin de corroborar esta afirmación los psicólogos Baron & Byrne (1994) han enfocado tres aspectos que pueden estar estrechamente relacionados, a) el proceso mediante el cual los grupos alcanzan consenso y toman decisiones, b) las diferencias entre las decisiones tomadas por los individuos y por los grupos, c) las razones que pueden explicar el hecho que los grupos pueden a veces tomar decisiones desastrosas. Estas van a estar en el proceso de la toma de decisiones en grupo, teniendo en cuenta que cuando un grupo comienza a discutir un problema, lo usual es que las personas no estén todas de acuerdo en lo mismo, sino que expresen una variedad de opiniones y sugerencias. Sin embargo, después de un tiempo ellas llegan a tomar una decisión, y al respecto se puede preguntar

si es posible predecir tal decisión a partir de las opiniones expresadas inicialmente por los miembros. Al parecer las decisiones finales tomadas por los grupos pueden ser predecibles en forma bastante precisa mediante reglas relativamente simples conocidas como esquemas de decisión social (Baron & Byrne, 1994). Entre estas reglas podemos mencionar; 1) *Regla la mayoría gana*: en muchos casos el grupo optará por cualquier posición que haya sido apoyada inicialmente por la mayoría de los miembros. 2) *Regla la verdad gana*: la solución o decisión correcta llegará a imponerse. 3) *Regla la mayoría de dos tercios*: esta regla es adoptada por muchos jurados, y consiste en que los jurados tienden a declarar culpabilidad si dos tercios de los jurados favorecieron inicialmente esa decisión. 4) Por último, algunos grupos parecen seguir una *regla de primer cambio*: tienden a adoptar una decisión final consistente con la dirección del primer cambio de opinión que se ha dado en algunos de los miembros, el cual es seguido por los demás. Estas reglas a veces son más exitosas dependiendo del contexto o condiciones en que se dan.

Finalmente, ¿cómo podremos conducir y facilitar este manejo de los grupos?, ¿cómo lograremos que las tareas verdaderamente sean eficiente tanto a nivel individual como grupal? Acá tendemos que hablar de un proceso de influencia, al cual llamaremos Liderazgo pero para es también debemos definir ¿Qué es un líder? ¿Quién es un líder?, ante estas interrogantes encontraremos varios significados, como los que mencionaremos a continuación: 1) El Líder como una Posición (Raven & Rubin, 1983) esto se refiere a la posición que asume el líder dentro del grupo, esto implica ocupar una posición diferente o diferenciada entre aquellos que no son considerados líderes. 2) El Líder como un Rol, para cada posición existe un conjunto de expectativas y de comportamientos asociados. Lo que se espera de un líder es que ejerza conductas tales como dirigir, orientar, sugerir, mandar, etc.; es decir, una serie de comportamientos y de actitudes destinadas a instigar y moldear la conducta de los otros. Se espera también

que el líder se comunique más con el resto del grupo, que hable de forma más firme y que actúe como parte del grupo. 3) El Líder como un Conjunto de Funciones, al líder se le asignan varias funciones, las cuales se relacionan en general con la dirección y coordinación de las actividades de los otros, de tal forma que ayude al grupo a mantenerse y a lograr sus metas de una manera más efectiva.

Estas funciones están más claras y especificadas en grupos formales orientados hacia metas definidas, pero también se encuentran en grupos menos formales con metas menos definidas. 4) El Líder como una Persona, finalmente es tal vez la concepción más general que se concentra en los atributos y rasgos de personalidad que llevan a un individuo a ocupar una posición de líder y asumir un liderazgo, muchos enfoques nos dicen que se tiene que ser "Persona" para llegar a ser un líder, ¿y esto que significa? enfocar sus características personales en función de su desarrollo y crecimiento personal y el de los demás. Según Raven & Rubin (1983) definen al líder como persona como "alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas".

Ahora, definido la conceptualización de líder, tendremos que pasar a definir ¿qué es liderazgo? Una definición bastante conocida es la de Stogdill en 1950: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas" (citado en Wrightsman & Deaux, 1981). Entonces partiendo que liderazgo es un recurso grupal y un proceso de influencia, es muy importante para la eficacia del liderazgo la percepción de los seguidores, cómo reaccionan hacia el líder. Se pueden destacar los siguientes aspectos como rasgos de un líder eficiente: a) La competencia del líder: La capacidad del líder para proporcionar un recurso valioso para el logro de las metas. Puede referirse a experiencias, conocimientos, capacidades y habilidades entre las que podemos mencionar: la

planificación, organización, comunicación, orientación a resultados etc. b) La identificación con el grupo y sus aspiraciones: Hasta qué punto el líder es capaz de sintonizar con el grupo, de captar lo que el grupo quiere, sabiendo que esto es algo dinámico y cambiante y que muchas veces será necesario reorientar su conducta o estilo. c) La comunicación y la participación: éste siempre será un aspecto crucial en todo grupo, y además cada vez las personas tienen más expectativas de participación, la cual parece ser muy relevante para enfrentar adecuadamente las nuevas situaciones y desafíos que se presentan tanto en el momento como en la proyección de las tareas. En la medida que haya más comunicación y participación, el grupo está más preparado para enfrentar el cambio o situaciones inesperadas que se presentan en la vida diaria. d) La adaptación: esta es entendida como la estabilidad emocional y la capacidad predictiva que se pueda tener. El líder está en una posición muy visible, y las personas son sensibles a la consistencia de sus actitudes y conductas, especialmente en lo que se refiere a reconocimiento, aprobación y desaprobación, es por ello que la coherencia de la conducta y consistencia de su comportamiento es importante dentro del grupo.

El papel del líder dentro del grupo es crucial más aún cuando su opinión puede ser determinante en la posición de un grupo. Estudios de Asch demostraron claramente la existencia de poderosas presiones grupales hacia la conformidad, ya que muchos individuos mostraban un sometimiento al juicio de la mayoría sin que se les hubiera requerido tal comportamiento. Sin embargo, la conducta conformista no ocurre en el mismo grado en diversas situaciones o en diferentes individuos, ahí también juega un papel importante el líder, de romper esta tendencia conductual y generar activación en el rol que asumen los participantes dentro del grupo.

Esta tendencia a la conformidad se ha tratado de estudiar por muchos autores, con el fin de determinar diferencias entre las personas en referencia a su tendencia a conformarse a las opiniones y conductas de los otros. La mayor parte de estas diferencias se refieren

a características de personalidad, sexo, cultura y pertenencia a diferentes estratos sociales. Los factores de personalidad en términos generales ha resultado cada vez más difícil poder relacionarlas con las conductas sociales, tales como la conformidad.

Finalmente, podemos mencionar el estudio realizado por Snyder e Ickes (citados en Myers, 1995, p. 248) informaron en 1985 que aquellas personas que se describían a sí mismas como necesitadas de aprobación social, mostraban un mayor nivel de conformidad. Este hallazgo tiene mucho sentido, con la relación que se establece con la conducta social, la cual debe ser importante en la vida diaria, y los rasgos de personalidad deben estar fuertemente involucrados en ella. Se destacan algunas características de personalidad que pueden estar permitiendo que una persona tenga mayor tendencia hacia la conformidad (baja tolerancia a la presión) como son: tendencia a culparse, baja autoestima, necesidad de afiliación, ansiedad, poca inteligencia y menos tolerancia a la ambigüedad.

## 1.2. Grupo, Reunión y Personas:

Cuando hablamos de reunión debemos partir del principio de porque nos reunimos, empezar a hablar de reuniones, efectividad de las mismas, pautas y otros puntos que trataremos más adelante, nos lleva en principio a analizar ¿por qué las personas se reúnen?.

El motivo por el cual las personas tienden a construir grupos o integrarse, no puede establecerse como una razón común y universal, porque depende de las características del ambiente que genere en los individuos ciertos sentimientos, producto de necesidades que ese entorno les hace experimentar. Suponiendo que las personas se unen voluntariamente en grupos, la primera pregunta que debe plantearse nuevamente a nivel psicológico es ¿por qué lo hacen?.

Desde el punto de vista general, puede decirse que las personas se motivan por

satisfacer alguna necesidad individual, porque conocen de la existencia de tareas que sólo el grupo puede realizar, o porque quizá haya una necesidad de filiación, que se pueda satisfacer a partir de la realización de esas acciones constructivas a lograrse con el grupo (véase teorías de Hobbes y Aristóteles).

Hay muchos autores que han querido explicar por qué las personas necesitan estar en grupo, entre ellas podemos destacar a Napier Rodney, quien refiere que algunas personas parecen tener la "necesidad de pertenecer", que es interpretada por los extraños como el deseo de ser el centro de atención. Sin embargo hay 3 razones principales que él destaca:

1. Porque le gusta la tarea o la actividad que realiza el grupo.
2. Porque le gusta la gente del grupo, esta es la razón principal de las actividades sociales, ejemplo, quizá una persona ingrese a una organización para complacer a un amigo o por que le agrada la gente que se encuentra en el grupo, aunque después puede llegar a interesarse por la actividad del grupo.
3. Por estar en un grupo que puede satisfacer necesidades ajenas a este, es decir el grupo no satisface directamente las necesidades de la persona. Ejemplo, la unión o algún grupo o hermandad puede satisfacer la necesidad de status, dinero, trabajo etc.

Shaw Marvin, coincide con lo expresado por Rodney, que los individuos se unen a un grupo porque creen que este les puede satisfacer alguna necesidad. Por lo común, cuando los grupos no logran satisfacer esta necesidad, luego tienden a desintegrarse o separarse del mismo.

Para que la gente se agrupe, cabe suponer que sus miembros:

- Estén motivados para unirse al grupo (y espera por lo tanto que satisfaga alguna de sus necesidades).

- Son conscientes de la existencia del grupo, es decir su percepción del grupo es real. Es decir las motivaciones de los miembros pueden explicar la formación de un grupo o la necesidad de cohesión.

Ahora, el cuestionamiento sería, ¿sólo podremos explicar la necesidad de agruparse o juntarse a un nivel psicológico?, en la búsqueda de mayores explicaciones del porque la gente tiende a reunirse encontramos también respuestas sociológicas, que tratan de explicar que el tema de reunirse, de cohesión, está más allá de una necesidad del individuo, si no, es también un tema de la sociedad, es así que encontramos la teoría de Emile Durkheim, quien refiere que las personas poseen una necesidad de unión, cohesión y esto es debido al concepto de solidaridad, que lo entenderemos como “capacidad o actitud de los individuos de una sociedad para ayudarse y apoyarse unos a otros en aspectos puntuales de la vida cotidiana”. Durkheim nos habla de dos tipos de solidaridad que se da en la vida moderna dentro del trabajo:

#### a. Solidaridad Orgánica

Esta solidaridad se presenta en la sociedad "industrial", como consecuencia de la división de trabajo en las fábricas y empresas. Esta división hace que las diferencias entre los trabajadores sean muy visibles entre sí, y esto provoca que se pueda perder el sentido de pertenencia a un grupo pequeño como podría ser la familia. En resumen, esta solidaridad nace de la necesidad de trabajar EN EQUIPO industrialmente y es totalmente "económico", es el precio de ser solidario con el trabajo perdiendo la identidad de tu grupo pequeño, ya sea de familia, religión o de vecindario.

#### b.- Solidaridad Mecánica

Esta se presenta en una sociedad "rural", aquí la solidaridad es "mecánica", es decir que la solidaridad en la sociedad se da cara a cara, dando como ejemplo una relación entre mejores amigos o familia con más afecto y la unión es instantánea.

¿Porque dividió la solidaridad Durkheim?

Porque él pensaba que la nueva sociedad industrial tenía que educar a los jóvenes y niños con un nuevo modelo educativo, mezclando los dos valores de estas solidaridades, de esta forma crearía una sociedad afectiva con sus padres y amigos, educada en valores y habilidades propias, y al mismo tiempo normas y cumplimientos éticos para la sociedad global, el país y la nación.

Después de analizar las dos posiciones tanto psicológicas como sociológicas podemos encontrar que la razón por la cual las personas se reúnen ya sea a un nivel social o laboral podría responder a causas individuales de necesidad de pertenencia, sentirse útil o por satisfacer necesidades de cumplimiento dentro de un ámbito laboral, que es parte de aprovechar la diversidad para beneficio tanto personal como social.

### I.3. Conceptualización de las reuniones

Dentro del marco teórico, vamos a determinar el significado de las reuniones, cómo deben ser estructuradas y de qué manera los participantes de las mismas deben actuar para que el conjunto de estos factores permita el logro de una reunión efectiva. Partimos de la premisa que todas las reuniones deben lograr el objetivo para el cual fueron convocadas.

Esto nos lleva a determinar ¿por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas? Si bien, organizacionalmente nos permite cumplir los objetivos y metas de la empresa, las reuniones también son un medio para construir climas de trabajo favorables y de esta manera sea más fácil conseguir las metas que se desea que el equipo cumpla.

#### I.3.1 Definición de una reunión

Las reuniones son una herramienta de trabajo muy utilizada en la actualidad por las empresas, estas involucran un equipo de personas con el fin, generalmente, de elaborar planes de acción, tomar decisiones, realizar evaluaciones, o generar ideas que permitan una mejora en algún proceso. Las reuniones se caracterizan por tener un tiempo

determinado de duración y reunir a un grupo de personas sean de la misma área o diferentes áreas de las empresas.

Aquí dos conceptos que describen claramente el concepto de reunión:

“La reunión es un acontecimiento formado por personas, con un contenido y con un procedimiento cuya finalidad es lograr un objetivo. Una reunión es un trabajo colaborativo”. (Juntas y reuniones: preparación, conducción y seguimiento, Erasmo Barbosa Cano)

“Las reuniones son un instrumento de comunicación y psicológicamente de integración social, que se lleva a cabo mediante el intercambio de ideas, opiniones, de discusión de un tema o problema y como consecuencia la obtención de soluciones conjuntas del grupo de personas que lo conforma” (Como hacer más eficaces las reuniones, Francisco Aguadero Fernández)

### I.3.2. Tipos de reunión

En el mundo empresarial, podemos encontrar que la realización de reuniones es un hábito común, pues tiene diferentes motivaciones, puede ser la presentación de alguna propuesta comercial, reuniones de negociación con proveedores, reuniones de integración, reuniones de capacitación, etc.

En esta tesis nos ceñiremos estrictamente a las reuniones generadas por el mismo entorno laboral dentro de la empresa que involucra a los colaboradores y jefaturas.

Es así que podemos encontrar que existen diferentes tipos de reuniones

A) La reunión diaria, en la que las que el equipo trabaja de manera conjunta en un proyecto con un objetivo común y donde se toman decisiones informales por acuerdo conjunto.

B) La reunión semanal o mensual, en la que los miembros del equipo trabajan en

proyectos diferentes, pero a su vez relacionados donde existe una cabeza que guía las decisiones finales. Estas a su vez pueden dividirse en: reuniones informativas, reuniones de evaluación, reuniones para la resolución de problemas, reuniones decisorias y reuniones de capacitación.

Para nuestra tesis nos enfocaremos en las reuniones informativas, en las de reuniones de evaluación, en las reuniones para la resolución de problemas y en las reuniones decisorias.

#### A.1. Reuniones informativas:

Las reuniones informativas tienen como objetivo informar algún tipo de acontecimiento de manera grupal, para lo cual se dan de tres clases:

##### *a. Reuniones de información descendente:*

Esta reunión se caracteriza por estar convocada por un jefe superior, con el fin de dar instrucciones al equipo.

Dentro de los objetivos que podemos encontrar para este tipo de reuniones de información descendente encontramos : cuando el superior busca **dar a conocer una decisión, un cambio o explicar un nuevo plan o programa** , que amerita una explicación a detalle y no la simple comunicación vía mail el cual restaría importancia al anuncio o simplemente no generaría compromiso por parte del personal; también existen los casos cuando se busca **desmentir un rumor** , dado que este tipo de situaciones involucra muchas personas y la persona superior encuentra que es mejor desmentir de manera personal para dar credibilidad a la información que va a dar; también el superior puede necesitar **dar instrucciones a un equipo de trabajo** , en este caso se busca transmitir información sobre alguna nueva tarea que requiera que el que equipo desarrolle ; o aún más cuando se da un **curso tipo conferencia** (aquí no hay participación activa del público), donde el equipo involucrado recibe nuevos conocimientos que luego deberán ser aplicados en su trabajo diario.

*b. Reuniones de información ascendente:*

En este tipo de reuniones, el equipo de trabajo convoca a una reunión, dado que previamente existió el requerimiento de un superior, en donde deben **presentar un informe de algún proyecto**, o se les asigna alguna tarea específica como **diagnosticar un problema** o deben **proponer alguna innovación** para lograr eficiencias en algún proceso; también se puede dar el caso que ante alguna situación de la empresa el equipo desee **mostrar su posición** (puede existir conflicto o no).

*c. Reuniones de información de doble sentido:*

En este tipo de reuniones la jefatura superior transmite decisiones respecto a algún tema y espera la colaboración del equipo para la implementación.

Este tipo de reuniones se caracterizan por ser participativas, la información no fluye en un solo sentido sino que busca conocer las opiniones, aportes, comentarios o sugerencias que el equipo pueda tener con respecto a la información que el líder o superior ha transmitido

En este tipo de reuniones el jefe o líder puede estar buscando detectar reacciones ante alguna decisión que el haya tomado; o al desmentir un rumor desea conocer sus apreciaciones, o la más común cuando anuncia un cambio y necesita acordar las responsabilidades de cada integrante del equipo, quienes serán responsables del seguimiento, establecer las formas y tiempo para evaluar los resultados o evaluar posibles obstáculos del proyecto o la nueva tarea.

**A.2. Reuniones de valoración:**

En las reuniones de valoración encontramos que los grupos de personas asistentes, pueden pertenecer a la misma área o ser de áreas diferentes, lo cual lo vuelve un grupo multifuncional. Este tipo de reuniones se dan para evaluar problemas que se suscitan en algún proceso que involucra varias áreas o puede estar buscándose

mejoras en algunos procesos.

Para lo cual el equipo deberá determinar en la reunión, los antecedentes de la situación, el contexto en el que se dieron los hechos, las razones por las que se adoptaron ciertas decisiones y finalmente, cómo corregir a futuro para mejorar y que no vuelva a suceder. Cabe señalar que el equipo realiza el diagnóstico y prepara toda la información para poder ser presentada a un nivel superior, porque muchas veces las soluciones que se generan en la reunión no pueden ser tomadas por el equipo.

El éxito en este tipo de reuniones radica, en la preparación del equipo previa a la reunión, reuniendo la información necesaria y estableciendo previamente los puntos a debatirse de manera que esta pueda ser una reunión ágil y efectiva.

#### A.3. Reuniones para solución de problemas:

En las reuniones donde el objetivo es dar solución a un problema concreto, el equipo debe llegar a la reunión a presentar alternativas para la solución del mismo. En caso el grupo no llegue a alguna solución consensuada se eleva a un nivel superior para definir.

Es importante que para este tipo de reuniones el grupo participante, tenga la actitud de resolver la situación y no de buscar culpables, lo cual generaría dilatar el tiempo de la reunión y la poca efectividad de la misma. En muchas ocasiones este tipo de reuniones se maneja en base a criterios que desarrollen la creatividad del equipo.

Al igual que en la reunión anterior la preparación de la información previa a la reunión y la invitación a personas que tengan poder decisión se vuelven piezas importantes para la efectividad de la reunión.

#### A.4. Reuniones de Decisión:

En las reuniones de decisión como su nombre lo indica, el objetivo es llegar a un

acuerdo o una decisión sobre algún problema o situación planteado previamente. Para llegar a esta reunión previamente ya se analizaron todas las variables y solo se busca tomar la decisión.

En este tipo de reuniones, se puede generar un ambiente tenso, si los participantes buscan ejercer algún poder sobre los otros. A este tipo de reuniones, las personas involucradas deben llegar con la información completa, revisada y analizada, lo cual permitirá la fluidez de la reunión y la rapidez en la toma de decisión.

Lamentablemente para este tipo de reuniones, que son las más comunes en las organizaciones, el equipo no llega con la información completa, otros tienen información poco exacta y sin orden, y otros llegan tomando decisiones sin haber comparado todas las soluciones posibles.

Lo recomendable para este tipo de reuniones es que se dé en dos etapas, es preferible que en la primera reunión se valore y analice la información recogida, para luego en una segunda reunión el equipo se enfoque, en la toma de decisión sobre las consideraciones que ellos estimaron son las más importantes.

Es muy efectivo si en la segunda reunión se añaden nuevos miembros que con su experiencia y nuevo enfoque puedan aportar una nueva visión.

#### A.5. Reuniones de Capacitación:

Las reuniones de capacitación se dan, por lo general, fuera de las instalaciones de la empresa, lo que permite que el grupo pueda enfocarse en la capacitación sin distraerse por las actividades propias de su puesto de trabajo.

El objetivo de estas reuniones es mejorar las aptitudes y capacidades del equipo con el fin que estas se vean reflejadas en un mejor desempeño de sus funciones.

Podemos ver como cada uno de los tipos de reuniones que se dan en la empresa,

dependiendo de la naturaleza de la misma tienen objetivos diferentes y estos deben claramente ser pre-establecidos al momento de convocar a la reunión.

### I.3.3 Objetivos de una reunión

Hemos visto los diferentes motivos que pueden existir para llevar a cabo una reunión, pero debemos reflexionar previamente antes de convocar a una reunión sobre: “¿Qué pasaría sino llevásemos a cabo esa reunión?”

Debemos establecer que razones no justifican convocar a una reunión, de manera que podamos minimizar el uso de esta herramienta que puede desperdiciar el tiempo del equipo.

Al momento de considerar convocar a una reunión, debemos analizar, si el tema es un conflicto que puede abordarse cara a cara, sin involucrar a más personas, decir no tenemos que convocar a más personas cuando conversando con una sola persona se soluciona el problema. Otro punto a analizar es si llamando o escribiendo un mail a la persona(s) involucrada(s) se puede solucionar el problema; si no existe un motivo claro para convocar a una reunión. Es el caso de las reuniones programadas semanalmente/mensualmente, donde algunas veces se pierde el objetivo de la misma y se realizan por costumbre. Otro caso en el que no es eficiente reunirse es cuando por la naturaleza de la reunión se requiere que las personas “decisoras” estén presentes y mandan a alguien de su equipo que no tendrá la capacidad de tomar decisiones. Lo cual vuelve la reunión una pérdida de tiempo.

Es por ello que se vuelve muy importante el establecimiento claro de los objetivos de la reunión. Para ello se debe reflexionar sobre *qué* se quiere conseguir de la reunión, y esto se debe determinar al momento de decidir si la reunión es necesaria.

Se debe comunicar el objetivo al momento del convocar a la reunión y señalar que se espera de la reunión, si este punto no queda claro para los asistentes, puede resultar

ineficaz la reunión.

Una vez establecido el objetivo y los resultados que se esperan de la reunión, es necesario:

- a) Establecer los participantes de la reunión y decidir quiénes deben estar presentes de manera mandatorio y quienes de manera opcional
- b) Asignar roles, cada miembro debe cumplir un rol dentro de la reunión y este rol debe estar claro para los asistentes.
- c) Duración de la reunión.
- d) Establecer la agenda de la reunión, cuáles serán los puntos a tratar en la reunión.

a) Los participantes de la reunión

Se debe invitar a aquellas personas que permitirán que el objetivo de la reunión se logre. Es importante determinar que de acuerdo a la naturaleza de la reunión debemos considerar sólo a las personas que toman la decisión y son clave para la resolución de algún problema; a las personas que manejan la información y tienen conocimiento del tema en discusión; a las personas que juegan algún rol dentro del problema o proceso a evaluar; a las personas que necesitan conocer la información para poder desarrollar su trabajo; a todas las personas que deben implementar las decisiones que se tomen.

Al planear quienes asistirán a la reunión es importante elaborar una lista con los nombres y razones justificadas por las cuales deba participar de la reunión; de esta forma se puede analizar si su presencia será de obstáculo o facilitará el proceso de la reunión. Podemos utilizar la siguiente pregunta como guía: ¿Cómo deseo que esta persona contribuya a la reunión?

Puede darse el caso, que necesitamos que una persona asista sólo a una parte de la reunión, para lo cual no es necesario avisarle la hora exacta, lo cual requerirá un buen

manejo del tiempo de la reunión.

Al momento de seleccionar a los participantes es necesario prepararlos para la reunión, si esta requiere que los participantes lleven información a la reunión, para ello se les solicita que lo preparen previo a la reunión y explicarles qué se espera de ellos (informes detallado , presentación o un resumen) y de cuánto tiempo dispondrán para su presentación o existe el caso que los participantes deben presentar información por escrito, si esto es necesario debe permitirse que presenten la información de manera verbal.

Es importante considerar que para la efectividad de la reuniones se debe considerar un número reducido de personas, encontrándose en diversos estudios de investigación que el número ideal es el número 7.\* (Referencia: Libro Calidad total para Juntas y reuniones, autor: Erasmo Barbosa Cano, pág. 15)

Si bien este número no es una limitante para considerar un número mayor de personas se debe establecer roles para cada uno, de manera que podamos asegurar la efectividad de la reunión.

Este número se considera de forma general , también depende del tipo de reunión que estemos celebrando; por ejemplo si en caso la reunión es para *decidir sobre algún tema o para dar solución a algún problema* , el número de asistentes no es conveniente que sea mayor a 5 personas, lo que permitirá generar mayor fluidez de la reunión; en caso la *reunión sea de valoración* , el número más indicado puede estar entre ocho y diez persona, éste número permitirá un mayor aporte de ideas que favorecerán para encontrar las causas del problema y en caso sea una reunión de capacitación , el grupo funcionará bien si tiene entre diez y quince participantes lo que permitirá una mayor participación del grupo bajo un esquema de formación-

---

\* (Referencia: Libro Calidad total para Juntas y reuniones, autor: Erasmo Barbosa Cano, pág. 15)

acción, pero si los objetivos de la *reunión son de carácter informativo*, el grupo puede llegar a componerse de veinticinco a treinta personas, dada la naturaleza de la reunión ésta sólo permite preguntas o sugerencias del grupo.

Si bien lo expuesto no pretende ser estricto en términos de la determinación del grupo, nos sirve de guía, el número también se verá influenciado por las necesidades y el objetivo de la reunión.

Dado que si consideramos un grupo muy reducido, podríamos tener escasa información y llegar a una solución precipitada del problema y por el contrario si el grupo es numeroso, genera dificultades para dirigir la reunión, además que no todos podrían intervenir propiciando sub-reuniones y generar que la reunión sea pesada.

Por todo lo expuesto es necesario establecer los roles que tendrán los participantes para el logro del objetivo de la reunión.

#### b) Asignación de roles para la reunión

Al definir los participantes de una reunión el líder u organizador debe asegurarse que cuenta con las personas para cubrir los roles y responsabilidades importantes que se darán necesitaran durante la reunión.

Es una buena estrategia compartir las responsabilidades de dirigir las reuniones, lo que permite fomentar el espíritu de colaboración y liderazgo del grupo.

Las cuatro funciones principales de una reunión son:

b.1) El Organizador o Líder: Puede dirigir o no la reunión, pero es importante que establezca el propósito, los objetivos, de la reunión. Asume la responsabilidad por el seguimiento. Anota las ideas, puntos y comentarios más importantes de manera que los asistentes puedan visualizarlo. Es importante que realice un resumen con ideas claras y frases completas. Esta persona tiene que preguntar si algo no queda claro y

puede ayudar al moderador a dirigir la reunión.

b.2) El moderador o facilitador: Dirige la reunión y anima al grupo a participar. Es una función que requiere dotes de liderazgo, comprensión rápida de la situación, tacto y mucha sensibilidad hacia lo que pueda estar pasando durante la reunión. Es responsable de incorporar a la reunión, a aquellas personas que puedan estar distraídas, entretenidas en otros temas o simplemente generando distracción dentro del grupo. Debe lograr que las intervenciones se ciñan al tema objeto de la reunión. También puede ser responsable de la logística previa y posterior de la reunión.

b.3) El cronometrador, esta función es poco usada en las reuniones, pero es clave para que la reunión no se extienda y se enfoque en los puntos a tratar. Si bien esta función puede ser realizada por el organizador o por el moderador, es importante que se establezca. La persona encargada de esta función indicara el tiempo restante para revisar algún punto de la agenda y avisara al moderador cuando haya finalizado el tiempo establecido.

El ajustarse a los horarios es sinónimo de seriedad y eficacia. La medición del tiempo, demuestra respeto por el tiempo destinado por el grupo.

b.4) El secretario o redactor, Registra toda la información importante, las ideas, decisiones, y acciones resultantes de la reunión. Es responsable de redactar el plan de comunicación y acción a todos los asistentes.

Para ser eficaces en las reuniones se recomienda variar los cargos, es importante compartir las responsabilidades dentro del grupo en función de sus capacidades, de ser posible que la mayoría del equipo pase por todas las funciones, lo cual ayuda a desarrollar sus habilidades. Es recomendable también que el líder intente no intervenir, si algún miembro no está desempeñando el cargo como se espera; el líder puede solicitar que algún otro miembro lo ayude asumiendo alguna de sus

responsabilidades. Es importante que el líder explique sus expectativas a los responsables de cada cargo antes de la reunión, esto permitirá que puedan desempeñar su función de la mejor manera.

c) Duración de la reunión:

El tiempo que requerirá una reunión es el que estrictamente sea necesario para desarrollar cada punto dentro de la agenda.

Se debe considerar que la psicología manifiesta que el rendimiento de un individuo cesa al cabo de una hora y media y cae vertiginosamente después de dos horas... (Referencia libro : Como hacer más eficaces las reuniones Autor : Francisco Aguadero Fernández)

Después de lo expuesto podemos decir que el tiempo de una hora máximo dos es lo necesario y sobre eso podemos obtener un buen rendimiento del equipo.

Si la situación lo amerita podemos considerar reuniones de menos tiempo o de más día pero debemos considerar siempre que estas deben tener recesos.

Una buena práctica es asignar duración a cada punto de la agenda de la reunión, e esta manera ajustará la duración de la reunión y los participantes pueden tener una idea más clara.

d) Establecer la agenda de la reunión

Es clave que la agenda comience con el propósito de la reunión, para lo cual se debe considerar , cual es el **propósito de la reunión**, cuales son **los resultados u objetivos deseados** para la reunión , se debe tener claro los entregables luego de la reunión , también considerar quienes serán los participantes de la reunión, en la agenda se debe consignar la fecha , hora, duración y lugar de la reunión ; también se debe indicar el rol de cada participante y lo crucial dentro de la agenda es señalar los

puntos que se tratarán (aquí se señala tiempo y responsable de cada tema), si es necesario se añade información que es importante sea revisada previo a la reunión.

Realizar una adecuada secuencia de la reunión ayuda a mantener un flujo alto de la reunión. Para ello se debe tener una conexión lógica de cada uno de los temas a tratar. Primero debe compartir la información, después tomar decisiones y finalmente resolver problemas. Claro este que este orden es genérico pues este debe contextualizarse a cada tipo de reunión y a los objetivos de la misma.

Una agenda realizada de forma secuencial, aporta beneficios entre lo que están, porque obliga al líder de la reunión a organizarla de manera anticipada, también reduce la incertidumbre de los participantes, puesto que muchas veces no saben porque o para que asisten a una reunión., la agenda informa sobre los temas que se abordaran en la reunión, lo que permite que los participantes se preparen para la reunión; una adecuada agenda permite el control del tiempo de la reunión.

Al momento de redactar la agenda, se debe tener cuidado en ser clara, breve y específica, y que las actividades estén más orientadas a los resultados, de esta manera los participantes se enfocaran en los resultados.

Ejemplo de redacción:

Actividad: "Revisar baja de ventas del mes pasado"

Resultado: "Encontrar causas de la baja de ventas del mes pasado y plantear dos soluciones por cada causa"

(Ejemplo tomado del libro Calidad Total para juntas y Reuniones Autor: Erasmo Barbosa Cano)

"Reunirse sin una agenda es como buscar un tesoro sin mapa" (Libro Dirigir reuniones efectivas Autor: Harvard Business)

#### I.3.4. Elementos de eficacia de una reunión

A menudo escuchamos, que los que participan de reuniones de trabajo, se quejan de la pérdida de tiempo de éstas o de lo poco útiles que son. Lamentablemente son personas que llegan a las reuniones desmotivados y sin ningún entusiasmo por participar. La mayoría acepta esta situación a manera de resignación.

El exceso de reuniones denota una mala organización. Para tener éxito en una reunión es importante como hemos visto establecer el objetivo y establecer un plan de la reunión, se debe tener puntualidad al momento de efectuar la reunión, empezar y acabar a la hora acordada, a fin de que los participantes sientan que se respeta su tiempo. Es importante que los problemas sean planteados de manera eficiente, enfocándose en el objetivo sin divagar, para que esto se dé el rol del moderador es importante, porque ayudara al equipo a enfocarse en caso la reunión pierda el rumbo objetivo. Otro punto clave para lograr una reunión eficiente es contar con las personas "Decisoras" en la reunión, esto acelera la toma de decisiones. Para que la reunión sea efectiva los participantes deben llegar a la reunión con toda la información solicitada previamente o que se informe sobre los temas a tratar, sin esto la efectividad en la reunión puede llegar a ser nula. La reunión debe contar con el número necesario de participantes, lo que permite que la reunión fluya de manera rápida. Como último punto pero no menos importante es contar con la buena actitud y disposición de los participantes de la reunión, lo cual ayuda a que se logren los objetivos

#### I.3.5. Metodología de una reunión:

Al trabajar el tema de reuniones no podemos dejar de tomar en cuenta las diferentes realidades en las que se manejan éstas: realidades colectivas, diferencias profesionales, tipos de principios, diferencias individuales, todas estas particularidades llevan a buscar y adaptar las técnicas y los medios que permitan hacer más eficaces las reuniones.

Para lograr esto, nada mejor que acudir a datos científicos y por tanto objetivos, los

cuales solo se pueden conseguir a través de investigaciones, hemos revisado el de Aguadero 1985-1989 y bibliografía que nos permita mencionar algunas de las técnicas y metodologías para reuniones efectivas.

Uno de los métodos de una reunión o protocolo se inicia con la convocatoria de la misma, que será formal o informal, atendiendo a la cultura empresarial, a los objetivos y contenidos, y a la estrategia diseñada. Sin embargo, hay que avisar, de entrada, que una convocatoria informal es la que planteará todo tipo de problemas porque la gente no se siente obligada a la asistencia, si no está ligada a ello laboralmente. Mientras que una convocatoria formal, tanto en la forma de la misma: texto de la convocatoria, expresión de la misma como en el método que se usa, podrá garantizar la presencia y convocatoria para la misma.

Convenimos en que de la forma de la convocatoria y de su contenido se derivará, seguramente, el éxito o el fracaso de la asistencia. Por tanto, es preciso planificar bien esta convocatoria en su espacio y tiempo, pero también en su forma. Profundizando algo más en los matices, la convocatoria contendrá un saludo introductor con una explicación que justifique la misma, en razón de su necesidad y de sus objetivos. Luego, deberá contener una segunda justificación de la invitación con el porqué nos dirigimos o queremos contar con la persona determinada a la que nos dirigimos (esta es la distinción entre personas y rol). Esto implicará, seguramente, hacer dos o tres modelos de carta en los cuales se reflejen los distintos motivos de la invitación, en función de responsabilidades distintas de las personas convocadas a las que nos dirigimos.

No podemos establecer una sola metodología para realizar una reunión éstas estarán basadas de acuerdo al tipo de reuniones que se realice, contexto y características individuales de los participantes Así mismo, hemos querido distinguir dos tipos de metodologías que permite a las empresas establecer un principio general para conducirlas éstas son: una metodología informativa y una metodología expresiva, ambas

relacionadas en la forma de la estructura de la comunicación que se da en las reuniones y en la percepción que tendrán los receptores dentro de las reuniones que se realizan.

a) Metodología Informativa:

Distingue básicamente en las reuniones la información objetiva y la subjetiva y/u opinión. En las reuniones a la hora de la comunicación hay fórmulas de redacción que son fieles al principio de no mezclar información con opinión y otras las mezclan con frecuencia. Aplicando esta metodología a nuestro trabajo, veremos que hay momentos en que es preciso desarrollar los hechos de forma objetiva sin dar nuestra opinión, y en otros casos, esta será el centro de la información que se dará dentro de las reuniones

b) Metodología Expresiva:

Esta metodología está relacionada con el receptor, con los participantes, es decir en encontrar la mejor forma, clara, concisa para que los que participen de la reunión puedan entender y responder al mensaje del moderador o persona que dirija la reunión. Para ello se tendrá que tener en cuenta varios aspectos: Las frases han de ser cortas, con muchas frases simples y pocas compuestas. Es necesario hablar del futuro ante un presente con dificultades y, aunque no es aconsejable eludir los problemas o pasarlos por alto, sí es conveniente mostrarse positivo ante el auditorio. Lo que no quiere decir que no haya que afrontar lo negativo, pero hacerlo sin catastrofismos y con el ánimo en positivo.

I.3.6. Planeación de las reuniones:

Es básico que toda reunión que desee ser eficaz, debe tener una adecuada preparación. Muchas reuniones entran en grandes debates y problemas serios sin haber dado ningún paso planificado, sin haber quemado etapas necesarias que se les permita estar seguro que el análisis que se está haciendo es el correcto.

Muchos creen que la preparación de una reunión es muy laboriosa, pero no es así, éstas

no suelen ser tan laboriosa y lo que aportan al resultado de la eficacia de la reunión termina siendo altamente rentable.

La planeación dentro de la reunión debe de contemplar lo siguiente:

- Se ha de elegir la mayor estructura para hacer circular la información.
- Se deben de coordinar y enfocar los esfuerzos del grupo de personas involucradas.
- Es necesario dar una respuesta clara a las expectativas de los asistentes.
- Al planificar tenemos que hacerlo con criterios de ahorro del tiempo.
- Tenemos que pensar en eludir conflictos innecesarios que sólo alargarían la reunión, convirtiéndose en elementos distorsionadores.

Gran parte de la planificación de una reunión concreta quedará determinada cuando hayamos decidido en primer término el motivo de la misma y sus objetivos generales, éstos son los primeros aspectos que vamos a tratar en este punto.

Finalmente, para llevar a cabo una reunión efectiva, tendremos que tener en cuenta muchos de los aspectos mencionados en páginas anteriores, resumiendo éstas se establecerá el poder respuesta a las siguientes pautas:

1. ¿Se identificó el propósito de la reunión?
2. ¿Se identificó el objetivo de la reunión?
3. ¿Se ha seleccionado a los participantes e identificado los roles adecuados de éstos?
4. ¿Se ha logrado identificar el proceso para la toma de decisiones? Ejemplo: el líder del grupo, por mayoría, por consenso.
5. ¿Se ha establecido el lugar y fecha y verificado que esté disponible tanto espacio como participantes?
6. ¿Se ha notificado a los participantes de cuándo y dónde reunirse?
7. Se ha desarrollado una agenda preliminar que explique claramente el propósito y los objetivos?

8. ¿Se ha enviado la agenda preliminar a los participantes clave y a otros interesados para sondear previamente?
9. ¿Se ha enviado a los participantes los informes o elementos que necesitan preparación?
10. ¿Se ha verificado que las personas claves podrán asistir?
11. ¿Ha preparado su presentación (con notas para los asistentes, diapositivas y otros)?

El lograr responder a estas preguntas nos ayudara que la planeación de nuestra reunión y por ende el resultado pueda ser más efectiva.

#### I.3.7. Dirección de las reuniones:

Existen muchos métodos para conducir una reunión. El “Continuum de Harvard “, llamado así por su conexión con la célebre “Harvard Business School”, nos permite estudiar fácilmente lo concerniente a las reuniones de tipo decisorio.

A continuación se mencionarán algunos ejemplos para poder visualizar el actuar en los diferentes casos:

- a. El que dirige la reunión ha hallado previamente su solución, aunque aún no ha expresado la decisión y atrasa la misma. Convoca a los miembros, los pone al corriente e incluso hace breves comentarios. Aquí se observa un estilo autoritario: la relación entre el que dirige y los miembros de la reunión es pura subordinación. Estos saben que nos e espera nada de ellos, simplemente obediencia. La espontaneidad no existe, sus posibles aportaciones son rápidamente calladas.
- b. El que dirige la reunión ha encontrado su solución, pero no ha tomado la decisión. Anuncia ésta en la reunión, y luego plantea los problemas con objeto de asegurarse de que ha sido debidamente comprendido.

Puede resolver los problemas a base de ambigüedades, o ser incluso paternalista.

Se sitúa entonces al nivel de sus subordinados, les da explicaciones, como un padre a sus hijos, acentuando de esta forma su distanciamiento jerárquico.

- c. Mediante un proceso similar, pero con dialogo, de forma que el conductor de la reunión se esfuerza en convencer a sus subordinados de que sólo las soluciones que él aporta son las correctas. El paternalismo se acentúa. Se sobreentiende que “no sería razonable proponer otra solución... Sin embargo con este sistema el que dirige la reunión puede tropezar con una objeción importante y razonada, ante la cual no tendrá la adecuada respuesta, con el consiguiente riesgo de quedar en evidencia.
- d. La decisión está más o menos tomada a nivel interno, pero es susceptible de ser modificada si las sugerencias y propuestas que se harán durante la reunión le inducen a ello.
- e. Presenta el problema al grupo, solicita opiniones y sugerencias y luego toma la decisión que ya tenía prevista.

Es importante mencionar, que en la situación “d y e” el grupo comprende perfectamente la decisión que se toma. Los participantes se percatan de que el que dirige la reunión ha reflexionado a la vez que ellos y que ha tomado en cuenta sus opiniones. Y no obstante, no ha perdido por ello nada de su autoridad, ya que ha sido él, finalmente, quien ha tomado la decisión final.

- f. Platea el problema al grupo y acepta que éste, tras la discusión, tome la decisión, aunque esta sea dentro de ciertos límites.
- g. Finalmente, nadie se encarga de conducir la reunión. Es el propio grupo quien dirige y autocontrol. Uno de los miembros, al que podría llamarse director, lleva las tareas puramente administrativas y burocráticas, tales como inicio y clausura de la reunión, resumen de la reunión, puntos pendientes, etc.

La reunión puede organizarse con mayor o menor estructura, también con mayor o menor coste, y con mayor o menor atención de los convocados a su entrada, en la que pueden ser recibidos por el propio moderador o convocante, por asistentes que formen parte de la organización y que se ocupen del registro de los asistentes y les entreguen documentación, si así se ha dispuesto. Pero, independientemente de que se haya organizado la reunión en función de una u otra de las características enumeradas, las fases del proceso de la misma son:

- Recepción de asistentes a la reunión.
- Introducción del moderador, que ha de explicar los motivos y objetivos de la reunión y qué se espera de los asistentes. También acá se explica la metodología a usar.
- Lectura o exposición de la agenda o texto principal
- Ronda de intervenciones, que se harán con tiempo pautado y sin dejar que los participantes se aparten del tema o divaguen. Cada intervención será reconducida o resumida por el moderador, o este hará un resumen en cada ronda según conveniencia.
- Presentación de conclusiones o posturas determinadas de los distintos participantes o grupos de interés.
- Posibilidad de debate sobre estas posturas para llegar a un consenso.
- Conclusiones o segunda ronda de participaciones en función del tiempo, objetivos y contenidos.
- Conclusiones Finales
- Si es pertinente se realizan votaciones.
- Propuesta de contenido del acta (para evitar malos entendidos).
- Agenda para la próxima reunión, basada en el acta.
- Agradecimientos y despedida.

### I.3.8. Seguimiento de las reuniones

El seguimiento es el procedimiento que más se obvia en la confección de reuniones pero que tiene una peculiar importancia por ser determinante en el éxito y fines de la misma.

Para lograr este empeño es importante desarrollar un plan de comunicación y acción que permite dar un cierre y un sentido de logro. Este plan alerta a los involucrados en la reunión los contenidos más importantes y las decisiones cruciales de la misma, permitiendo que el mismo mensaje llegue a todos los involucrados. Harvard Bussines Press propone tres elementos que necesariamente debe haber en un plan de comunicación y de acción:

- a. ¿Qué decisiones y resultados específicos surgieron de la reunión y qué tareas deben realizarse como producto de la reunión?
- b. ¿Quién es responsable de esas tareas?
- c. ¿Cuándo se deben completar las tareas?

El plan de comunicación y de acción, menciona Harvard Bussines Press , se plasma en la elaboración escrita de un pequeño detalle del logro de la reunión y debe ser inteligible por todos (inclusive los no asistentes).

Este Plan consta:

- Los asistentes.
- Objetivos de la reunión.
- Temas claves que se discutieron.
- Decisiones claves que se tomaron.
- Los próximos pasos o plan de acción.
- La fecha de la próxima reunión o del seguimiento.
- Un agradecimiento para todos los que participaron.

En caso ocurra un problema puntual el plan de comunicación y acción puede incluir informaciones específicas:

- La definición del problema.
- El método de análisis.
- Las alternativas discutidas.
- Los criterios para decidir.
- La decisión.
- Quien dirige el seguimiento.
- El resultado esperado.

En el seguimiento es importante observar, identificar y platicar con los asistentes insatisfechos, buscando la toma de conciencia y que se involucren en los propósitos del PLAN.

Es importante entrelazar los conceptos seguimiento (de una reunión) y planeación (que emana de una reunión). El seguimiento es un proceso de proseguir en una forma activa los resultados de una reunión durante el periodo de planeación, buscando el propósito positivo de la reunión y es la forma de cosechar de la siembra dada en cada reunión.

El seguimiento es una forma de crear y establecer puentes entre dos reuniones distintas pero consecutivas, esto ayudará al logro de metas y la experiencia del éxito. Los puentes deben ser estrechos en los tiempos y graduales en los logros que quieran alcanzar. Un puente no debe ni ser corto ni dilatado en el tiempo. El tiempo debe ir marcando los logros a alcanzar.

Es importante tomar en cuenta que los incentivos y motivación son el alma que mueve al seguimiento. El incentivo individual más grande es la estima propia o autoestima, más aún que el dinero, que no es recomendable pues te hace perder la naturaleza del incentivo.

### I.3.9. Evaluación y Valoración de las Reuniones

Cuando una reunión es efectiva, es una herramienta de gestión de gran valor para las empresas, esta valoración debe ser entendida por cada miembro de la organización.

La organización debe entender que con una reunión efectiva, va a contribuir a la formulación y despliegue de la estrategia institucional y proporciona la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos de la organización. Los equipos de trabajo, deben comprender que las reuniones efectivas les proporcionarán oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados por valores, objetivos y la estrategia organizacional. También permite que los integrantes aprendan a valorar diferentes puntos de vista y generar en equipo ideas de conjunto.

Además, es importante que cada miembro de la organización tome conciencia de la rentabilidad que debe representar las reuniones dentro de su empresa, una reunión representa un costo para las empresas que está relacionado no solo por los gastos fijos si no por la relación hora/hombre de los que intervienen en las reuniones, teniendo que alinear estos costos al beneficio que aporte ese espacio al logro de los objetivos de la organización.

Cada individuo de la organización también debe percibir, que las reuniones son un espacio para compartir sus ideas, expresar sentimientos y entregarse apoyo mutuo. Constituyen para el individuo una oportunidad de inclusión y participación. Las reuniones deben contribuir a que las personas se comprometan con los resultados, acciones, metas y procesos en los que ellos mismos han contribuido. Dentro del proceso de reunión los participantes aprenden a valorar a los demás y aprenden de ellos así como de sus tareas.

Después de tener claro que existe una valoración de la reunión por parte de la organización, recién se podrá post-evaluar una reunión, esta post evaluación cobra sentido cuando los integrantes de la reunión conocen los beneficios y los valoran.

Es necesario que antes de evaluar la reunión, se haga un resumen de los temas tratados. Esta evaluación debe ser rigurosa y exigente. Erasmo Barbosa propone los siguientes criterios a evaluar en una reunión:

- Planeación y organización de la reunión.
- Asistencia y puntualidad de los asistentes.
- Información presentada, recibida o generada.
- Dirección y coordinación durante la reunión.
- Apego a la agenda.
- Manejo de tiempo (duración, interrupciones, demoras, etc.)
- Resultados y logros de metas.
- Comentarios y sugerencias.
- Actitudes en general.

## II. CAPITULO II: METODOLOGÍA DE TRABAJO:

Para nuestro proyecto de investigación, se utilizará la metodología exploratoria y descriptiva. Exploratoria, porque se sabe muy poco, no se ha encontrado estudios con respecto a conocer la percepción de la efectividad de las reuniones en empresas peruanas. Con este trabajo se busca aportar al conocimiento sobre la realidad existente alrededor de las reuniones. Bajo una muestra de empresas se realizará la exploración con herramientas de investigación y posteriormente se realizará la descripción de las mismas bajo los esquemas establecidos.

**Muestra:** Se va a trabajar con tres empresas industriales del medio peruano, seleccionamos a la empresa **PROMELSA**, Promotores Eléctricos S.A. empresa líder en la comercialización y distribución de materiales eléctricos; **Grupo Klaus S.A.C.**, empresa líder en la fabricación de llaves y productos de latón, y la empresa **SMIP** San Miguel Industrias Pet S.A. – Área de Operaciones-, empresa líder en la producción y comercialización de preformas y envases PET.

Definimos la necesidad de contar con empresas que tengan características similares, de manera de los resultados puedan ser comparados. Para ello seleccionamos características visibles como: sector de la empresa, tamaño de facturación y número de trabajadores. Bajo estos criterios, seleccionamos a PROMELSA, Grupo Klaus y San Miguel Industrias PET – Área de operaciones - , por las dimensiones de la empresa SMIP, y para que pueda estar alineada con las otras empresas, se decidió tomar como

muestra un área de la empresa que pueda ser comparativa con las otras empresas seleccionadas.

Se definió participar en tres reuniones de cada empresa seleccionada, en total 09 reuniones. Con lo cual podríamos tener una muestra representativa de 60 participantes que puedan aportar a nuestro estudio.

Para este estudio se estableció seleccionar reuniones de diferentes niveles, con el fin de determinar si existía, por nivel, diferencias con respecto a la percepción de las reuniones y así tener una visión más amplia de la percepción que se tiene en los diferentes niveles de las empresas. Para lo cual, se seleccionó reuniones de nivel gerencial, reuniones de comité técnico y reuniones operativas.

#### **Factores:**

De acuerdo al marco teórico elaborado, donde se señala cuáles son los principales factores que influyen en la efectividad de una reunión, se establecieron cinco factores: objetivos, moderador, tiempo, grupo y valor, con los cuales realizaremos las herramientas de medición, en tres empresas industriales con las cuales estamos trabajando como muestra de nuestro proyecto. Hemos definido estos factores de la siguiente manera:

**Objetivo:** Es el propósito por la cual se está efectuando la reunión, sirve o cumple la función de ser la guía, los ejes por la cual se realizarán las acciones dentro de la reunión.

**Moderador:** Es el líder o conductor de la reunión. Es la persona que conduce las discusiones con el objetivo de lograr las metas planteadas y específicas al término de la sesión de trabajo de la reunión. Es el responsable de generar un ambiente adecuado que conduzca a un debate saludable donde todos tienen la oportunidad de exponer y discutir sus ideas, ayuda a los participantes a definir las pautas a seguir como parte de

la dinámica del grupo, como por ejemplo, cómo será la decisión dentro del grupo, cuáles serán las normas de conductas por parte de los participantes durante las reuniones de trabajo, tiempo de entrega de tareas, etc.

También será el responsable de asegurarse que los participantes tengan igualdad de oportunidades en la participación y que las ideas expuestas sean respetadas y que puedan aportar al objetivo planteado para dicha jornada.

**Tiempo:** Espacio que se le otorga a la reunión y que determinara la eficiencia de los resultados de la misma. Se entiende que el tiempo es un recurso valioso dentro de las empresas y que el mismo tiene un costo en la organización.

**Grupo:** Se considera a los participantes de las reuniones. Se busca conocer sus actitudes, participación, aportes, disposición, responsabilidad ante las tareas y compromiso ante las decisiones.

**Valor:** Hemos considerado este factor como el beneficio que perciben los participantes de las reuniones. Se está considerando este factor como el resultado de la gestión de los cuatro factores anteriores. Es la percepción que tienen los participantes sobre lo que les apporto ese espacio de su tiempo para el logro de sus objetivos dentro de la empresa. También nos permitirá conocer cuál de los cuatro factores logra mayor impacto para los resultados en su percepción de valor.

**Herramientas:** Se han desarrollado dos cuestionarios exploratorios para conocer el comportamiento y aspectos que influyen en la efectividad de las reuniones.

Se definió elaborar un primer cuestionario, que nos permitiera conocer la percepción de los miembros de la organización a nivel general sobre las reuniones dentro de su empresa. Esta herramienta sería utilizada en personas que posteriormente serán participes de alguna reunión en la empresa de la muestra, esto con el fin de determinar,

la relación de su percepción previa versus su percepción sobre una reunión a la que acaba de asistir, la cual será medida por el cuestionario post - reunión.

Este cuestionario consta de 14 ítems (Ver anexo 1), y determinamos que sea calificada según la escala de Likert, en la escala de cuatro puntos , sucede siempre, sucede frecuentemente, sucede pocas veces y no sucede nunca.

Seleccionamos la escala de Likert, porque nos permite medir actitudes y conocer grado de conformidad del encuestado ante cualquier afirmación que le propongamos y decidimos utilizar esta escala en la base de cuatro puntos, para evitar las consideraciones intermedias, ni positivas ni negativas, a las que tienden muchas personas al momento de dar su percepción.

Las preguntas fueron formuladas en base a los factores previamente definidos que son los que determinan la efectividad de las reuniones de acuerdo al marco teórico establecido en base a lo expuesto en el libro de Belanger, Jean "Reuniones de trabajo más eficaces: organización , dirección, participación y evaluación " y lo revisado en el libro de Harvard Business "Dirigir reuniones efectivas".

En el cuestionario de pre – reunión, las preguntas fueron ordenadas de acuerdo a la secuencia que se dan las reuniones de manera natural. En el siguiente cuadro se muestra las preguntas y a que factor responde.

| FACTOR    | PREGUNTAS PRE – REUNION  |
|-----------|--|
| Objetivos | Existen Objetivos planteados para las reuniones?   |
|           | Los objetivos son formulados de forma clara?   |
| Moderador | El conductor de la reunión tiene criterio y preparación para dirigir la reunión?             |
|           | La reunión se desarrolló en forma ordenada, desarrollándose paso a paso los puntos a tratar? |
|           | Al final de las reuniones se logra tomar decisiones de los puntos que se tratan?             |
|           | En las reuniones se establece seguimiento de los acuerdos que se toman en ésta.              |

|        |   |
|--------|---|
|        | Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y puntos tratados  |
| Tiempo | Las reuniones tienen una duración de tiempo adecuada                          |
|        | Las reuniones empiezan y terminan en el tiempo programado                     |
| Grupo  | Se logra discutir los temas de forma que aporta a la solución                 |
|        | Las reuniones se desarrollan sin interrupciones                               |
|        | Se cumplen los pendientes que se dejan de reunión a reunión                   |
|        | Todos participan y aportan a la reunión                                       |
| Valor  | Las reuniones aportan sustancialmente al logro de los objetivos de mi trabajo |

Las preguntas relacionadas al factor moderador, fueron establecidas bajo la teoría de Liderazgo es Stogdill en 1950, donde menciona los rasgos que debe tener el líder eficiente, entre ellos las competencias que hemos desarrollado a continuación: planificación, organización, gestión del tiempo, orientación en resultados, comunicación. En el cuadro adjunto se muestra la relación de preguntas y su asociación a las competencias del líder.

| FACTOR    | COMPETENCIA              | PREGUNTAS PRE- REUNION   |
|-----------|--------------------------|--|
| Moderador | Comunicación             | El conductor de la reunión tiene criterio y preparación para dirigir la reunión?             |
|           | Organización             | La reunión se desarrollo en forma ordenada, desarrollándose paso a paso los puntos a tratar? |
|           | Orientacion a resultados | Al final de las reuniones se logra tomar decisiones de los puntos que se tratan?             |
|           | Orientacion a resultados | En las reuniones se establece seguimiento de los acuerdos que se toman en ésta.              |
|           | Organización             | Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y puntos tratados                 |

Se estableció elaborar un segundo cuestionario que nos permitiera conocer la percepción de los mismos miembros del primer cuestionario, pero ahora luego de haber participado de una reunión en su organización. El objetivo es determinar si las variables del cuestionario sufren algún cambio.

El segundo cuestionario mide la percepción sobre la efectividad de la reunión en la cual participó cada uno de los integrantes de la muestra. Este cuestionario consta de 22 ítems (Ver anexo 2), calificada también en la escala de Likert de 4 puntos, sucede siempre,

sucede frecuentemente, sucede pocas veces, no sucede nunca. En esta caso también elegimos la escala de Likert porque nos permite conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Los ítems de este cuestionario también responden a los factores previamente definidos.

En el cuestionario de post – reunión, las preguntas fueron ordenadas de acuerdo al nivel de importancia de los factores que deben primar en las reuniones. En el siguiente cuadro se muestra las preguntas y a que factor responde.

| FACTOR    | PREGUNTAS POST - REUNION   |
|-----------|--|
| Objetivos | Conocía los objetivos de la reunión?   |
| Moderador | Se envió a tiempo la agenda para permitir preparación?                                     |
|           | Se llevaron a cabo los temas de forma ordenada?  |
|           | Los temas tratados fueron los que se plantearon en la agenda?                              |
|           | El que expone lleva material que facilita la comprensión del tema a tratar?                |
|           | Los acuerdos tomados responden a los objetivos de la reunión?                              |
|           | Las tareas asignadas en la reunión fueron claras?  |
|           | Asistieron los participantes que debían asistir para aportar a la reunión.                 |
|           | El líder – conductor de la reunión facilita la comunicación y logra el manejo de la misma? |
|           | El líder conductor verificó que los temas sean entendidos por los asistentes?              |
|           | La comunicación fue abierta y autentica  |
|           | Se respetan los turnos de intervención de cada miembro                                     |
|           | Al final de la reunión se elaboró un plan de acción con roles claros                       |
| Tiempo    | La reunión comenzó a la hora pactada.  |
|           | Se asigna tiempo suficiente a cada tema  |
|           | El tiempo de la reunión fue el adecuado para los temas de la agenda                        |
|           | La reunión termino a la hora.  |
| Grupo     | Todos los miembros participaron activamente de la reunión.                                 |
|           | Todos los participantes llevaron la reunión con una actitud positiva                       |
|           | El grado de interés del equipo se mantuvo a lo largo de toda la reunión.                   |

|       |   |
|-------|---|
| Valor | Se siente satisfecho participando de la reunión |
|       | Considera que la reunión fue productiva.        |

Este cuestionario presenta un mayor número de ítems a evaluar, porque lo que se busca, es conocer con mayor detalle los factores que influyen en la efectividad de una reunión, Se quiere aprovechar la inmediatez de la experiencia de la reunión, para que las respuestas sean más vivenciales y por ende más reales.

Se puede apreciar en el cuadro anterior que el factor moderador, presenta la mayor cantidad de preguntas (12 preguntas de un total de 22 preguntas, representando un 55% de las preguntas), esto con el fin de ahondar en conocer si las responsabilidades asociadas que tiene el moderador en la reunión se están cumpliendo, y si su cumplimiento es percibido por los participantes.

Las preguntas relacionadas al factor moderador, en este segundo cuestionario, como se mencionó anteriormente, también fueron establecidas bajo la teoría de Liderazgo es Stogdill en 1950, enfocándonos en las competencias que debe tener el líder como son: planificación, organización, gestión del tiempo, orientación en resultados, comunicación. En el cuadro adjunto se podrá ver la relación las preguntas y su asociación a una competencia.

| FACTOR    | COMPETENCIA              | PREGUNTAS PRE- REUNION   |
|-----------|--------------------------|--|
| Moderador | Planificación            | Se envió a tiempo la agenda para permitir preparación?                                     |
|           | Organización             | Se llevaron a cabo los temas de forma ordenada?  |
|           | Oragnizacion             | Los temas tratados fueron los que se plantearon en la agenda?                              |
|           | Comunicación             | El que expone lleva material que facilita la comprensión del tema a tratar?                |
|           | Orientacion a resultados | Los acuerdos tomados responden a los objetivos de la reunión?                              |
|           | Organización             | Las tareas asignadas en la reunión fueron claras?  |
|           | Planificación            | Asistieron los participantes que debían asistir para aportar a la reunión.                 |
|           | Comunicación             | El líder – conductor de la reunión facilita la comunicación y logra el manejo de la misma? |
|           | Comunicación             | El líder conductor verificó que los temas sean entendidos por los asistentes?              |
|           | Comunicación             | La comunicación fue abierta y autentica  |
|           | Gestion del tiempo       | Se respetan los turnos de intervención de cada miembro                                     |
|           | Orientacion a resultados | Al final de la reunión se elaboro un plan de acción con roles claros                       |

El factor tiempo también duplica el número de preguntas asociadas versus el primer cuestionario, porque lo que buscamos en la investigación es determinar si el factor impacta o no en la efectividad de manera representativa.

Previa a la aplicación de ambos cuestionarios, estos fueron validados por un panel de expertos de 10 integrantes, que nos permitió conocer si los ítems propuestos estaban midiendo los factores que permitían conocer la efectividad de las reuniones. Este panel fue seleccionado de tal manera que pudiéramos tener opiniones de personas que laboran en diferentes rubros del mercado local, entre los cuales tenemos: rubro educación, telecomunicaciones, entretenimiento, consumo masivo, farmacéutica, industrial, Investigación de mercado y servicios de ingeniería. Los resultados de la validación (Ver anexo 3), fueron en su mayoría positivos; recibimos feedback sobre la redacción de las preguntas, que permitieron que éstas puedan ser de fácil entendimiento, no tuvimos cambios importantes. Fue enriquecedor tener estos comentarios que permitieron que en ambos cuestionarios se realizaran de manera satisfactoria.

**Entrevistas:** Se realizarán nueve entrevistas, en el caso de PROMELSA, participará de

las entrevistas, el Gerente General, la gerente de Finanzas y una de las socias. En el Grupo Klaus, participarán uno de los socios, la gerente de Ventas y el gerente de Finanzas. En el caso de SMIP, participarán el gerente de Operaciones, la jefa de exportaciones y el Jefe de Seguridad Industrial.

Consideramos importante tener una apreciación de los niveles superiores, sobre la percepción que tienen de la efectividad de las reuniones en sus organizaciones. Esta visión de los líderes nos permitirá contrastarla con los resultados de la organización.

Se establecieron siete preguntas basadas en los factores previamente definidos, lo que nos permitirá guiar la conversación con el fin de obtener la misma estructura de información como en los cuestionarios.

| FACTOR    | PREGUNTAS ENTREVISTAS  |
|-----------|--|
| Objetivos | Tiene conocimiento de los objetivos de las reuniones?                        |
| Moderador | Como desearía que se lleven las coordinaciones y manejo de las reuniones     |
| Tiempo    | Cómo evalúa Ud. el tiempo de las reuniones.                                  |
| Valor     | Aportan las reuniones en los resultados de sus tareas y objetivos laborales? |
|           | Son efectivas las reuniones en su organización                               |
|           | Se cumplen los pendientes que se dejan de reunión a reunión                  |
|           | Tiene conocimiento del costo que generan las reuniones?                      |
| Grupo     | En las reuniones los integrantes se muestran participativos?                 |

**Observación:** La observación será permanente, desde su inicio hasta el final de las reuniones, se levantarán aspectos que pudieran ser relevantes en base a los factores que se han establecido en el análisis.

Consideramos que esta parte de la investigación es de suma importancia porque nuestra presencia en las reuniones nos permitirá conocer si existen otros elementos dentro de la dinámica de la reunión que no han sido explorados y tienen influencia para determinar la

efectividad de una reunión en las organizaciones.

### III. CAPITULO III: PRESENTACIÓN DE EMPRESAS DE INTERVENCIÓN.

Para nuestro estudio de investigación, se va a trabajar con tres empresas industriales del medio peruano, seleccionamos a la empresa **PROMELSA**, Promotores Eléctricos S.A. empresa líder en la comercialización y distribución de materiales eléctricos; **Grupo Klaus Brass S.A.C.**, empresa dedicada a la fabricación de llaves y latón; y la empresa **SMIP** San Miguel Industrias Pet S.A. – Área de Operaciones-, empresa líder en la producción y comercialización de preformas y envases PET.

#### **PROMELSA**



Promelsa, es una empresa familiar peruana fundada en el año 1961, dedicada a la venta de materiales eléctricos y a la fabricación de transformadores para uso industrial y domésticos, así como a la importación variada de productos eléctricos.

La historia de los inicios de PROMELSA, empiezan en la calle santa rosa 767 del distrito de Surquillo en Lima, siendo éste testigo del nacimiento de una empresa que inició sus labores bajo el nombre de “Jose Mallqui Peña Importaciones”. Desde su fundación, fue

encabezada por su director gerente Jose Mallqui Peña, quien con el apoyo, de su esposa, Bertha Naupay de Mallqui, supo darle todo el empuje necesario a esta iniciativa y juntos fueron formando los cimientos y bases para lo que hoy en día es una gran empresa.

Desde su creación ha operado dentro del mercado peruano, iniciando su actividad con la comercialización de alambres magnéticos y aislamientos eléctricos, para luego con el transcurrir de los años ir ampliando cada vez su línea de productos, acorde con la capacidad instalada y la demanda dentro del mercado, siendo la pesca, minería y agricultura sus principales clientes en los primeros años de funcionamiento, permitiendo así un crecimiento progresivo de la empresa.

En 1968 se forma lo que hoy en día es PROMELSA, absorbiendo los pasivos y activos de Jose Mallqui Peña Importaciones, y en 1971 abre sus puertas en el local principal de Parinacochas en el distrito de la Victoria. En 1973, adquiere acciones de Elko peruana, empresa dedicada a fabricaciones de reactores para lámparas, transformadores de baja tensión y reguladores de tensión. Con la idea de seguir progresando en el 1977, el Sr. Mallqui toma posesión del total de acciones de Elko Peruana S.A. Y en 1999, estratégicamente PROMELSA y Elko Peruana deciden fusionarse.

PROMELSA se desarrolla como un gran negocio y ha crecido en el seno de la familia Mallqui Naupay. Su director gerente trabajó arduamente junto con su esposa y cuatro hijos: Máximo Mallqui, Betty Mallqui, Jose Ángel Mallqui, y Gloria Mallqui.

Bajo las palabras del Sr. Jose Mallqui, "El principal objetivo de PROMELSA es brindar productos de primera con un servicio de calidad, obteniendo mayores volúmenes de venta, generando ventajas competitivas con un costo unitario más bajo y llegar de esta manera a otros mercados, todo lo cual contribuye a nuestro crecimiento permanente, medible y duradero, haciéndonos una empresa sólida y de gran prestigio"

Para entender un poco más de la organización es fundamental hablar sobre su fundador el Sr. Jose Mallqui. Él es un hombre que salió a caballo de provincia, repartió cables y bombillas en bicicleta recorrió el Perú en auto visitando clientes y llegó en primera clase a dos docenas de países. Su frase es: "No hay que temer a la falta de dinero, sino a la de espíritu: la insistencia es moneda que no se gasta"

La misión, visión, valores y filosofía de la empresa son:

### **Misión**

"Somos una empresa comercializadora de materiales eléctricos y fabricante de productos para la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica; con un amplio stock de productos para abastecer de forma oportuna y eficiente a nuestros clientes logrando su satisfacción total"

### **Visión**

"Posicionarnos como la primera empresa en brindar soluciones integrales desarrollando ingeniería y ejecutando proyectos industriales, con la innovación y calidad como características principales de nuestros productos y servicios"

### **Valores**

Integridad, Compromiso y entrega, trabajo en equipo, relaciones a largo plazo e innovación y apertura.

### **Filosofía**

El trabajo, constancia, orden y disciplina es el factor de éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que nos esforzamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una buena y cordial atención y así copar todas sus necesidades dentro del rubro en el cual nos hemos desarrollado. Estamos dispuestos a emplear todo nuestro potencial, conocimiento y calidad humana para cumplir nuestros objetivos.

Esta empresa familiar, es ahora dirigida desde el directorio por los cuatro hijos de Don Jose Mallqui el fundador. Ellos en la búsqueda de profesionalizar la empresa, han delegado las funciones de la Gerencia General al Sr. Mirko Urljevic con el objetivo que pueda desplegar todo su conocimiento para el crecimiento de la empresa con autonomía.

Actualmente Promelsa cuenta con una planta de producción, donde fabrica transformadores, celdas y tableros; cuenta con 3 almacenes ubicados en distritos importantes de la capital; y con sucursales en Piura, Trujillo y Arequipa. La empresa cuenta con 320 trabajadores.

A nivel de Infraestructura ha mejorado notablemente estos últimos ocho años, construyendo un edificio en Nicolás Arriola con un show room donde exhiben sus principales productos en el primer piso y cuatro pisos de oficinas. En el último mes de noviembre acaban de inaugurar un centro de abastecimiento en el distrito la Victoria, en el cual también cuentan con su segundo show room con lo último de tecnología en sus instalaciones.

Las celebraciones que se dan en Promelsa podemos encontrar el día del padre, de la madre, donde se les hace llegar un presente a los agasajados. También tiene la celebración de fin de año con todos los trabajadores y la fiesta de aniversario de la empresa donde no participan necesariamente todos los colaboradores por un tema de cubrir algunos puestos de trabajo.

Parte de la filosofía de la empresa es la disciplina y el control, esto se ve reflejado básicamente en un riguroso control de la asistencia y tardanzas de los colaboradores, el marcado de tarjeta es obligatorio para todos incluido los gerentes.

A nivel de observación hemos podido notar que es un grupo humano enfocado a resultados, al ingresar a la compañía se percibe que el grupo se encuentra enfocado en el número de ventas , en el logro de los objetivos. Pero a su vez este enfoque no permite

que se dediquen tiempo a establecer procesos y orden, hemos podido ver que si bien los roles se encuentran definidos no hay claridad de las responsabilidades de las tareas.

Este problema se debe al alto nivel de rotación con el que cuenta la compañía (80% en un año). Esto genera una debilidad al momento de generar avances, puesto que las posiciones cada cierto tiempo se encuentran en curva de aprendizaje lo que genera lentitud de ciertos procesos.

### **GRUPO KLAUS BRASS :**



El pasado 02 de abril del presente año, Grupo Klaus SAC, cumplió 32 años de fundación. Esta historia comenzó en los años sesenta, cuando el Sr. **Rodolfo Clausen** empezó a soñar en fabricar llaves de gran calidad y no se detuvo hasta conseguirlo, es así que en 1969 creó la primera llave en blanco llamada **Rosa**. Posteriormente, debido a su gran visión dio paso a **JH**, una llave de mejor acabado (el niquelado) la cual luego de un tiempo fue la llave preferida por los cerrajeros. Por ello en el año 1984 se inician las primeras experiencias internacionales en Ecuador y Bolivia, las cuales se emprendieron con gran éxito.

Luego de la aparición de estas dos llaves, la familia Clausen decide crear **Klaus**, una llave de diseño moderno con gran variedad de modelos, los cuales hicieron posible que

ingrese al mercado Latinoamericano, con presencia en países como; **Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, México, E.E.U.U. , también en Aruba.**

En 1997 se crea la unidad especializada en la fabricación de productos de latón como válvulas, golletes, barras, tubos, entre otros. Al cabo de un tiempo, Grupo Klaus Brass decide incursionar en el mundo de las exportaciones.

En estos 32 años Grupo Klaus ha enfrentado grandes retos, y alcanzado muchos objetivos, pero sobre todo, ha gozado de la preferencia de todos sus clientes y colaboradores; un verdadero privilegio ganado a base de mucho esfuerzo.

Grupo Klaus está seguro que la única manera de seguir creciendo es a través de la mejora de todos sus procesos, la misma que está soportada por el gran equipo humano que la conforma, ya que es consciente que la única manera de hacer productos de calidad **es contado con “personas de calidad”**.

La misión, visión y valores de la empresa son:

### **Misión**

Somos una empresa comprometida en desarrollar la calidad de nuestros productos y servicios de latón para así conseguir la satisfacción de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser la mejor opción en productos y servicios de latón, conformando un equipo de trabajo ético, comprometido con la calidad y orgullosos de pertenecer al Grupo Klaus Brass.

### **Valores**

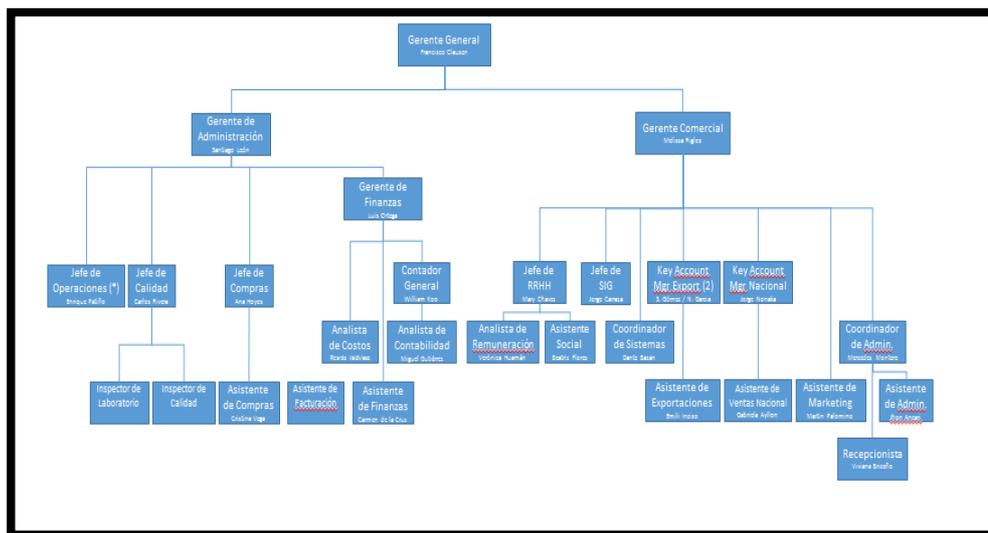
- Trabajo en equipo: unir fortalezas y debilidades a través del conocimiento mutuo en busca de un objetivo común.
- Compromiso: establecer una sólida alianza con la empresa, con la calidad y con

nuestro crecimiento personal.

- Integridad: guardar una firme relación entre lo que hacemos y decimos.
- Honestidad: con el cliente, con nuestros compañeros y con la organización.

La empresa se encuentra actualmente estructurada de la siguiente manera:

Se puede apreciar que la empresa es muy plana a nivel estructural, tiene pocas



gerencias y cuenta en su mayoría de jefaturas que dan soporte a la organización.

Son 296 trabajadores, 65 empleados y 231 obreros.

En Klaus está muy bien enraizada el lema de somos una familia "La Familia Klaus". Este concepto se estimula en todas las actividades que la compañía realiza. Klaus celebra siempre las fechas más significativas del año, entre las que se encuentran: **Aniversario de la empresa**, esta fecha se celebra normalmente junto con el día del trabajador, el día central (02 de abril) se prepara un desayuno especial para todos los trabajadores de la Empresa y se decora para la ocasión. La Gerencia en pleno llega muy temprano para recibir a todos los trabajadores, los felicitan por su día y les entregan el desayuno.

El día de la celebración central, que como dijimos se celebra normalmente junto con el día del trabajador, se recalca siempre el concepto de "familia Klaus". Compran una torta grande y entre todos soplan juntos las velitas. Hay fiesta, comida especial y bebida.

Año a año han integrado concursos simbólicos que hacen que los trabajadores participen con mucho entusiasmo y que con anticipación, inclusive, pregunten cuando se lanzará la promoción. Estos concursos son por ejemplo el “Bailando por un sueldo” y el “Yo soy Klaus”.

Ese día también se realiza, una celebración paralitúrgica por un Padre que conoce muy bien a la Empresa, quien en su juventud trabajó como operario en planta, lo cual muy especial y cercano a la empresa.

Ese día también se premia a los trabajadores con mejor desempeño, se reconoce la trayectoria en la Empresa, y se premia las mejores ideas, entre otros.

Otra fecha que también se celebra es el ***Día de San Valentín***, para ese día la empresa decora una pared que está entre las oficinas administrativas y planta con globos en forma de corazones y otros adornos alusivos a la fecha. También se preparan chocolates en forma de corazones con pequeños mensajitos que se entregan a los trabajadores. El muñeco Klaus se viste para la ocasión y es junto con el Gerente General quien se encarga de entregar estos chocolates a todos los trabajadores de la Empresa, con la respectiva foto de por medio.

***El Día internacional de la mujer***, no es una fecha ajena en Klaus, se decora para la ocasión, buscando realzar la importancia de la mujer en nuestra sociedad. Se realiza un almuerzo especial para todas las trabajadoras de la Empresa y se les entrega un ramito de flores, así mismo el ***Día de la secretaria***, se felicita y se entrega un presente a todas las secretarias de la Empresa. ***El día de la madre***, es un día muy emotivo para todas las mamitas Klaus. Se decoran las oficinas para la ocasión. Tienen todas las mamás un almuerzo especial, se les entrega presentes y realizan sorteos de regalos.

Los hombres también son agasajados en el ***Día del Padre***, es un día muy emotivo para todas las “papitos Klaus” también. Se decora para la ocasión el comedor. Se realiza la

importancia del padre en la familia. Todos los padres tienen un desayuno especial, se les entrega presentes y realizan sorteos de regalos.

**Fiestas Patrias**, al igual que las demás celebraciones cuenta con una decoración alusiva, Durante el almuerzo se sirve un menú criollo especial mientras se deleitan con música de la costa, sierra y selva. **El Día de la Canción Criolla** se celebra de la misma manera, pero ese mismo día en la tarde celebran Halloween, donde entregan dulces a todos los trabajadores, realizando un pequeño concurso de disfraces.

**Navidad**, es la fecha más esperada por los trabajadores. Se realizan dos actividades tradicionales: **Celebración de la Navidad del Niño Klaus y Celebración de la Navidad de la Familia Klaus**

En la primera celebración se agasaja a los pequeños hijos de los trabajadores de la Empresa que están acompañados con sus mamás o papás.

Klaus considera que es la mejor ocasión para fidelizar a sus trabajadores ya que para ellos lo más importante y uno de los principales, si no es el principal motivo por el que trabajan, es su familia. Por ello cuidan hasta el más mínimo detalle en tratar que ese día que visitan a la Empresa se sientan felices.

Se hace entrega, además del regalo de navidad, packs de dulces de bienvenida, helados, sándwich, dulces, etc. panetón y chocolate para todos.

La Celebración de la Navidad de la Familia Klaus, se da al cierre de las actividades laborales que es el día 23 de diciembre de cada año.

Ese día se decora el patio de la Empresa con motivos navideños, y toldean toda el área. Sirven una parrilla especial con una gaseosa para todos los trabajadores. Se realizan sorteos de regalos, premiaciones y finalmente la plana Gerencial entrega personalmente a cada uno de los trabajadores, previo abrazo, las canastas navideñas. Este gesto es

muy valorado por los trabajadores, se refleja en sus rostros la felicidad de recibir un abrazo del Sr. Francisco Clausen o la Sra. Alicia Clausen, su hermana. Todas estas acciones que desarrolla la empresa refuerzan el concepto de familia Klaus.

## **SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET**



Con 70 años de experiencia en el sector industrial del Perú, la empresa se inició en el negocio de envases PET en 1996. San Miguel Industrias Pet es líder en la producción y comercialización de preformas y envases PET con operaciones en Perú, Colombia, Ecuador, Panamá y El Salvador.

SMI es el principal proveedor de envases PET en el Perú, abasteciendo a cerca del 80% del mercado, esto significa que de cada 10 botellas no retornables, 8 son de san Miguel industrial. Se fabrican preformas y botellas no retornables para las principales marca líderes de gaseosas como son Coca Cola, Inca Kola, Pepsi Cola, Kola Real, Agua San Mateo, Agua San Luis, Agua Vida; así como envases para aceites comestibles como Primor y Capri, entre otros marcas.

Cuenta con la única planta de reciclaje PET bottle to bottle, que permite la producción de envases PET de hasta 100% de resina reciclada. Gracias a la excelencia de calidad, servicio y precio, hoy se exporta desde sus plantas de producción a Chile, Venezuela, Bolivia, Brasil, Centro América, El Caribe y EEUU. Cuentan, además con numerosas

operaciones in-house, tanto en el Perú como en países de Centro y Sudamérica. Además exportan sus productos a más de 10 países de la región, representando el 35% de las ventas.

Entre los compromisos que asume San Miguel Industrias PET S.A. como socio estratégico de la industria de alimentos y bebidas, se compromete al cumplimiento de los siguientes lineamientos frente a los clientes y partes interesadas:

- Mejorar continuamente la eficacia del sistema integrado de gestión de calidad, inocuidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos y expectativas.
- Promover la prevención de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo con la finalidad de proteger la integridad y salud de las personas que laboran en sus operaciones.
- Propiciar la participación de los trabajadores y sus representantes en las actividades concernientes al sistema de seguridad y salud en el trabajo.
- Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental.
- Cumplir los requisitos legales aplicables a calidad, inocuidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y otros compromisos que adopte voluntariamente la organización.

La empresa tiene como principales valores, honradez, puntualidad y responsabilidad, promueve el mejoramiento continuo, la capacitación y la activa participación de los trabajadores porque considera, tienen relevancia en la calidad del producto, y el servicio que reciben los clientes por parte de la empresa.

Existe una gran orientación a la mejora continua a todo nivel, consideran que los trabajadores son el primer recurso de la empresa, por lo que se desarrollan programas

corporativos que brindan mayores conocimientos y habilidades en su actividad profesional confiando que lo aplicarán en su vida familiar y personal.

Entre los principales programas corporativos se desarrolla el programa de las 5 S , los talleres de cultura organizacional y seguridad industrial , el programa de mejoramiento continuo y proyectos de mejora, el programa social de salud y el programa dental. También se dan charlas de planificación familiar, y programas de apoyo a la mejora de su calidad de vida. Cuentan con actividades de entretenimiento como el campeonato de futbol y apoyo social, como es el matrimonio civil masivo de trabajadores.

En las palabras del Sr. Mario Barrios, el fundador de la empresa, podemos ver la importancia que tiene el trabajador “...El crecimiento de la empresa se debe a que contamos con un personal que nos ha ayudado a crecer...”, “...para mantenernos competitivos necesitamos de la ayuda del personal con mayor capacitación y mucha creatividad...” “Juntos responderemos al reto de seguir como una empresa líder en el mercado”

La empresa cuenta con 550 trabajadores en total y en el área de Operaciones con 60 trabajadores a nivel Perú.

La empresa San Miguel Industrias PET hace tres años es vendida al grupo Intercorp, lo que ha representado un gran cambio para sus colaboradores y para la organización misma. Esta compra ha permitido un mayor crecimiento y expansión del negocio, lo que ha implicado mayores exigencias a los colaboradores para ir asumiendo retos a nivel nacional como de las filiales que hoy la componen.

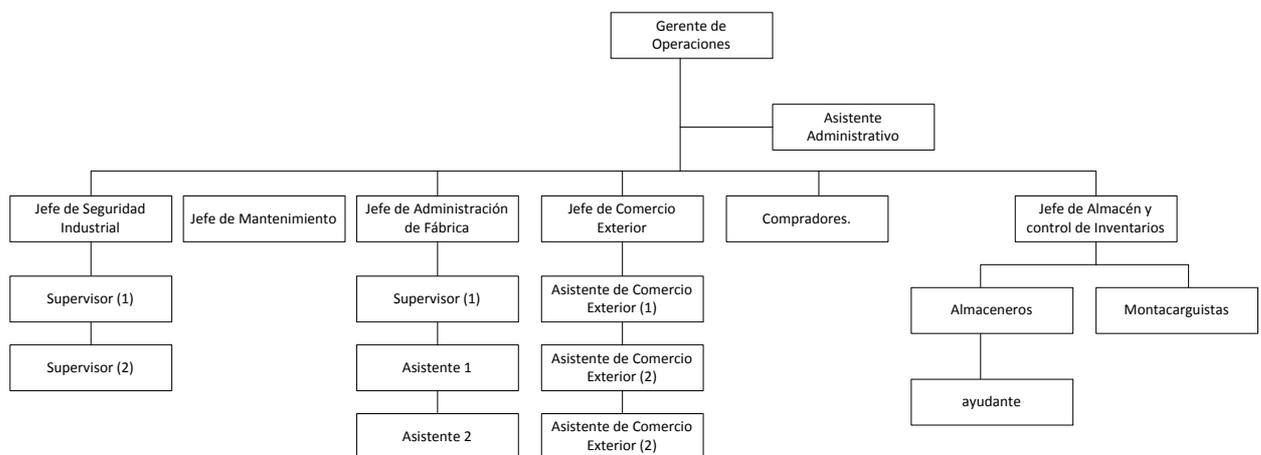
Hoy la empresa San Miguel Industrias PET, cuenta con instalaciones e infraestructura de última generación. Se trabaja en tres turnos rotativos a nivel operativo, teniendo servicio de movilidad en el turno de la noche. Cuentan con beneficio de alimentación y una sala de recreación que cuenta con TV, futbolito de mano, mesa de ping pong y sillones

de descanso.

Tienen actividades de integración anual, que lo realizan a través de un campeonato inter áreas, donde participan todos los colaboradores de la empresa, celebración de fin de año, día de la madre y celebración de navidad a los hijos de los trabajadores.

Realizan programas de incentivos y premios para los hijos de los colaboradores, premiando su rendimiento académico tanto a nivel escolar como universitario.

**El área de operaciones**, es el área donde hemos desarrollado la muestra, está compuesto por 60 colaboradores aproximadamente en Perú, y abarca las áreas de Comercio Exterior (importaciones y exportaciones) Compras Locales, Almacenes, Seguridad Industrial, Administración de Fábrica y Mantenimiento.



Esta área realiza actividades sociales en forma individual no integrada con las de la empresa, como son las celebraciones de cumpleaños del área todos los meses, y regalo de cumpleaños el mismo día, intercambio de regalo al final de año y reunión de camarería al final del año.

#### IV. CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

Se ha realizado dos tipos de análisis en este proceso de intervención, un análisis cuantitativo basado en los dos cuestionarios aplicados y el análisis cualitativos basado en las observaciones realizadas como participantes de las reuniones y las entrevistas.

##### **IV.1. Análisis Cuantitativo:**

Hemos logrado participar de nueve reuniones en tres empresas diferentes del rubro industrial, a los cuales les hemos aplicado una encuesta previa sobre la percepción respecto a las reuniones que se realizan en su organización y después sea aplicado un cuestionario después de finalizada la reunión sobre la percepción de la misma. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Con respecto a los resultados obtenidos del cuestionario **PRE-REUNIÓN** el consolidado es:

Gráfico 1: CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE TODAS LAS EMPRESAS SEGÚN LOS ÍTEM DE CUESTIONARIO PREEUNIÓN

| EMPRESA              |  | (Todas)        |                       |                    |              |               |
|----------------------|--|----------------|-----------------------|--------------------|--------------|---------------|
| PREGUNTAS            |  | SUCEDE SIEMPRE | SUCEDE FRECUENTEMENTE | SUCEDE POCAS VECES | SUCEDE NUNCA | TOTAL GENERAL |
| PRE-REUNIÓN: TOTALES |  | 27.2%          | 53.8%                 | 16.0%              | 3.0%         | 100%          |
| 1                    | Existen objetivos planteados para las reuniones.   | 42.9%          | 50.0%                 | 7.1%               | 0.0%         | 100%          |
| 2                    | Los objetivos son formulados de forma clara.   | 40.7%          | 55.6%                 | 3.7%               | 0.0%         | 100%          |
| 3                    | Las reuniones tienen una duración de tiempo adecuada.  | 16.7%          | 53.3%                 | 23.3%              | 6.7%         | 100%          |
| 4                    | El conductor de la reunión tiene criterio y preparación para dirigir la reunión.             | 33.3%          | 60.0%                 | 6.7%               | 0.0%         | 100%          |
| 5                    | La reunión se desarrolla en forma ordenada, desarrollándose paso a paso los puntos a tratar. | 23.3%          | 63.3%                 | 10.0%              | 3.3%         | 100%          |
| 6                    | Se logra discutir los temas de forma que aportan a la solución.                              | 34.5%          | 62.1%                 | 3.4%               | 0.0%         | 100%          |
| 7                    | Las reuniones empiezan y terminan en el tiempo programado.                                   | 7.1%           | 53.6%                 | 32.1%              | 7.1%         | 100%          |
| 8                    | Al final de las reuniones se logra tomar decisiones de los puntos que se tratan.             | 25.0%          | 67.9%                 | 3.6%               | 3.6%         | 100%          |
| 9                    | Las reuniones se desarrollan sin interrupciones.   | 17.9%          | 50.0%                 | 28.6%              | 3.6%         | 100%          |
| 10                   | En las reuniones se establece el seguimiento de los acuerdos que se toman en ésta.           | 23.3%          | 46.7%                 | 26.7%              | 3.3%         | 100%          |
| 11                   | Se cumplen los pendientes que se dejan de reunión a reunión.                                 | 6.9%           | 62.1%                 | 31.0%              | 0.0%         | 100%          |
| 12                   | Las reuniones aportan sustancialmente al logro de los objetivos de mi trabajo.               | 39.3%          | 46.4%                 | 14.3%              | 0.0%         | 100%          |
| 13                   | Todos participan y aportan a la reunión.   | 32.3%          | 58.1%                 | 9.7%               | 0.0%         | 100%          |
| 14                   | Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y puntos tratados.                | 37.9%          | 24.1%                 | 24.1%              | 13.8%        | 100%          |

Podemos observar que el consolidado de las respuestas de los participantes de las tres empresas perciben que varias de las acciones y procedimientos para realizar reuniones efectivas se ejecutan frecuentemente, lo que representa un **53,83%** del total de respuestas. Siendo el ítem que más porcentaje ha obtenido de “forma frecuente” que es el de la pregunta número 8: **“Al final de las reuniones se logra tomar decisiones de los puntos que se tratan”**, con **67,86%** de respuesta en frecuentemente.

También es importante mencionar que a pesar que observamos que el ítem 8, que se refiere a la toma de decisiones en las reuniones es el más alto, encontramos que el ítem 14: **“Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y puntos tratados.”** Es el ítem con mayor dispersión, ya que vemos en los resultados que la

percepción del total de los participantes considera que esto se da siempre, 37,92%, frecuentemente, 24,14%, Pocas veces, 24,14% y nunca 13,79%. Más adelante analizaremos la relación de las variables y el detalle por empresas.

Gráfico 2: CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE TODAS LAS EMPRESAS SEGÚN LOS ITEM DE CUESTIONARIO POST REUNIÓN

Con respecto a los resultados obtenidos del cuestionario **POST-REUNIÓN** el consolidado es:

| EMPRESA               |   | (Todas)        |                        |                    |              |               |
|-----------------------|---|----------------|------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| PREGUNTAS             |   | SUCEDE SIEMPRE | SUCEDE FRECUENTE MENTE | SUCEDE POCAS VECES | SUCEDE NUNCA | TOTAL GENERAL |
| POST-REUNIÓN: TOTALES |   | 39.7%          | 49.5%                  | 9.0%               | 1.9%         | 100%          |
| 1                     | Conocía los objetivos de la reunión   | 33.3%          | 51.9%                  | 11.1%              | 3.7%         | 100%          |
| 2                     | Se envió a tiempo la agenda para permitir preparacion                                     | 25.9%          | 48.1%                  | 22.2%              | 3.7%         | 100%          |
| 3                     | La reunión comenzo a la hora pactada  | 29.6%          | 44.4%                  | 22.2%              | 3.7%         | 100%          |
| 4                     | Se llevaron a cabo los temas de forma ordenada según la agenda                            | 37.0%          | 55.6%                  | 7.4%               | 0.0%         | 100%          |
| 5                     | Los tema tratados fueron los que se plantearon en la agenda                               | 44.4%          | 44.4%                  | 11.1%              | 0.0%         | 100%          |
| 6                     | El que expone lleva material que facilita la comprension del tema a tratar                | 21.7%          | 65.2%                  | 13.0%              | 0.0%         | 100%          |
| 7                     | Se asigna tiempo suficiente a cada tema   | 40.7%          | 48.1%                  | 11.1%              | 0.0%         | 100%          |
| 8                     | Los acuerdos tomados responden a los objetivos de la reunión                              | 51.9%          | 48.1%                  | 0.0%               | 0.0%         | 100%          |
| 9                     | Las tareas asignadas en la reunión fueron claras  | 44.4%          | 51.9%                  | 3.7%               | 0.0%         | 100%          |
| 10                    | Asistieron los participantes que debian asistir   | 40.7%          | 51.9%                  | 7.4%               | 0.0%         | 100%          |
| 11                    | Todos los miembros participaron activamente en la reunión                                 | 33.3%          | 59.3%                  | 7.4%               | 0.0%         | 100%          |
| 12                    | El lider - conductor de la reunion facilita la comunicaci3n y logra el manejo de la misma | 55.6%          | 44.4%                  | 0.0%               | 0.0%         | 100%          |
| 13                    | El lider- conductor verifico que los temas sean entendidos por los asistentes             | 44.4%          | 51.9%                  | 3.7%               | 0.0%         | 100%          |
| 14                    | La comunicaci3n fue abierta y autentica   | 59.3%          | 37.0%                  | 0.0%               | 3.7%         | 100%          |
| 15                    | Se respetaron los turnos de intervenci3n de cada miembro                                  | 37.0%          | 44.4%                  | 11.1%              | 7.4%         | 100%          |
| 16                    | Todos los participantes llevaron la reuni3n con una actitud positiva                      | 40.7%          | 48.1%                  | 7.4%               | 3.7%         | 100%          |
| 17                    | El grado de interes del equipo se mantuvo a lo largo de toda la reuni3n                   | 40.7%          | 51.9%                  | 7.4%               | 0.0%         | 100%          |
| 18                    | Al final de la reunion se elabor3 un plan de accion con roles claros                      | 37.0%          | 55.6%                  | 7.4%               | 0.0%         | 100%          |
| 19                    | Se siente satisfecho participando de la reuni3n   | 44.4%          | 48.1%                  | 3.7%               | 3.7%         | 100%          |
| 20                    | El tiempo de la reuni3n fue el adecuado para los temas de la agenda.                      | 33.3%          | 44.4%                  | 14.8%              | 7.4%         | 100%          |
| 21                    | La reuni3n termino a la hora  | 22.2%          | 48.1%                  | 25.9%              | 3.7%         | 100%          |
| 22                    | Considera que la reuni3n fue productiva   | 51.9%          | 48.1%                  | 0.0%               | 0.0%         | 100%          |

En el cuestionario tomado después de la reunión en la cual participaron los diferentes comités de las tres empresas, podemos observar como resultados que también el mayor porcentaje de respuestas se ubican en **FRECUENTEMENTE** con un total de **49,49%**. Siendo el ítem 6 con mayor porcentaje de respuesta: **“El que expone lleva material que facilita la comprensión del tema a tratar”** con un 65% de respuestas en frecuentemente.

También podemos observar que el ítem con mayor dispersión es el enunciado 20: **“El tiempo de la reunión fue el adecuado para los temas de la agenda”**. Teniendo respuestas de Siempre: 33,33%, Frecuentemente: 44,44%, Pocas veces: 14,81, y Nunca: 7,41%.

Según la metodología que hemos mencionado en páginas anteriores, hemos determinado cinco factores para determinar la efectividad de las reuniones. El análisis de los resultados nos arroja los siguientes resultados:

Gráfico 3: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES SEGÚN LOS FACTORES- TODAS LAS EMPRESAS

| PRE EVALUACION     | 27.16%         | 53.83%                | 16.05%             | 2.96%        | 100.00%       |
|--------------------|----------------|-----------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Factores evaluados | SUCEDE SIEMPRE | SUCEDE FRECUENTEMENTE | SUCEDE POCAS VECES | SUCEDE NUNCA | Total general |
| GRUPO              | 23.08%         | 58.12%                | 17.95%             | 0.85%        | 100.00%       |
| MODERADOR          | 28.57%         | 52.38%                | 14.29%             | 4.76%        | 100.00%       |
| OBJETIVO           | 41.82%         | 52.73%                | 5.45%              | 0.00%        | 100.00%       |
| TIEMPO             | 12.07%         | 53.45%                | 27.59%             | 6.90%        | 100.00%       |
| VALOR              | 39.29%         | 46.43%                | 14.29%             | 0.00%        | 100.00%       |

Podemos observar según el cuadro 03, en términos generales que los participantes perciben en un 80,99% que los factores considerados para la efectividad de las reuniones se cumplen siempre o frecuentemente.

Es importante mencionar que dentro de la percepción previa podemos observar en los resultados cuantitativos de la encuesta que la mayoría de porcentaje de respuesta se ubica en **FRECUENTEMENTE**.

El factor GRUPO presenta un mayor porcentaje de respuestas en FRECUENTEMENTE: 58,12%, y en general el 81.2% de los participantes consideran que el grupo posee elementos positivos para las reuniones efectivas.

El factor MODERADOR, presenta una percepción del 81% con respecto a que se da siempre o frecuentemente y un 19% poco o nunca. Este es un factor que se analizará más adelante con aspectos cualitativos recogidos. A pesar que el porcentaje es claro con más de 80% en referencia a la presencia del factor, es bueno destacar que encontramos un 4,8% que considera que este factor no se da nunca, de ahí la intervención que se realizará más adelante con los aspectos cualitativos.

Con respecto al factor OBJETIVO, se observa que éste es un factor que destaca a nivel porcentual, 94,5% considera siempre y frecuentemente que es un aspecto que está presente en las reuniones.

El factor VALOR presenta un 85.7% entre siempre y frecuentemente, lo que nos lleva a inferir que los participantes perciben que las reuniones en sus organizaciones aportan valor a sus resultados en sus empresas. Solo el 14% percibe que aportan poco valor.

El factor TIEMPO es el que presenta menor porcentaje de percepción, como factor que favorece a la efectividad de las reuniones. Solo el 65% percibe que se da entre siempre o frecuentemente, y el 35% considera que se da poco o nunca. Este es un factor que se analizará con aspectos cualitativos recogidos en el proceso de intervención.

Es importante mencionar que estos resultados generales de las tres empresas son previas y son percepciones no solo de la reunión en la que participan si no de todas las que observan dentro de sus empresas.

Gráfico 4: CONSOLIDADO DE RESULTADOS POST- REUNIONES SEGÚN LOS FACTORES- TODAS LAS EMPRESAS

| POST REUNIÓN       | 39.66%         | 49.49%                | 8.98%              | 1.86%        | 100.00%       |
|--------------------|----------------|-----------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Factores evaluados | SUCEDE SIEMPRE | SUCEDE FRECUENTEMENTE | SUCEDE POCAS VECES | SUCEDE NUNCA | Total general |
| GRUPO              | 38.27%         | 53.09%                | 7.41%              | 1.23%        | 100.00%       |
| MODERADOR          | 41.88%         | 49.69%                | 7.19%              | 1.25%        | 100.00%       |
| OBJETIVO           | 33.33%         | 51.85%                | 11.11%             | 3.70%        | 100.00%       |
| TIEMPO             | 31.48%         | 46.30%                | 18.52%             | 3.70%        | 100.00%       |
| VALOR              | 48.15%         | 48.15%                | 1.85%              | 1.85%        | 100.00%       |

Podemos observar en el cuadro 04 que en la encuesta post reunión la mayoría de los participantes, 89% consideran que los factores analizados han sido efectivos en las reuniones que han participado, mientras que solo el 11% considera que estos factores se dan poco o nunca.

Con respecto al factor GRUPO se encuentra que hay una percepción de siempre o frecuentemente de 91%, mayor que en la obtenida en el cuestionario previo de percepción que fue de 81%. El mayor porcentaje se encuentra en FRECUENTEMENTE con 53,09%.

El factor MODERADOR llega a tener un porcentaje de 91,5% en la percepción de siempre y frecuentemente respectivamente, y solo 8.5% ente poco y nunca. Este porcentaje es también mayor a la percepción previa que llego a tener 81% en frecuente y siempre, respecto a este factor.

El factor OBJETIVO, presenta una percepción de 85% entre siempre y frecuentemente, un poco menor a la percepción previa (pre-reunión) obtenida en este factor que fue de 94.5%. Observamos que la percepción sobre la reunión en la cual participaron, también alcanza un 15% en pocas veces y nunca, siendo este porcentaje muy diferencial con respecto a la percepción previa que llego solo al 5%. En pocas veces.

Con respecto al factor TIEMPO, encontramos que los resultados son de 77,8% en las

respuestas de siempre y frecuentemente, y 22,2% entre poco y nunca. Estos resultados también varían respecto a la encuesta previa que alcanzo solo 65% en las respuestas de siempre y frecuentemente.

La percepción del factor VALOR terminan siendo el porcentaje más alto con un 96,3% entre las respuestas de siempre y frecuentemente, a pesar que en la encuesta previa obtuvo un porcentaje alto de 85,7% entre siempre y frecuentemente en la percepción de este valor, observamos que en la encuesta post reunión su percepción es mucho más alto.

Podemos observar con respecto a los resultados generales de los factores evaluados, que a pesar de haber evaluado las mismas características respecto a la efectividad de las reuniones, los resultados en varios de los factores no son consistentes, lo que nos lleva a revisar a mayor detalles otros aspectos, que veremos más adelante, sobre el tema.

Gráfico 5: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS SEGÚN LOS FACTORES Y TIPO DE ENCUESTAS APLICADAS: PRE- REUNION VS POST REUNIÓN

| TIPO DE REUNION : PRE - REUNION |                |                       |                    |              |               |
|---------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Factores evaluados              | SUCEDE SIEMPRE | SUCEDE FRECUENTEMENTE | SUCEDE POCAS VECES | SUCEDE NUNCA | Total general |
| GRUPO                           | 23.08%         | 58.12%                | 17.95%             | 0.85%        | 100.00%       |
| MODERADOR                       | 28.57%         | 52.38%                | 14.29%             | 4.76%        | 100.00%       |
| OBJETIVO                        | 41.82%         | 52.73%                | 5.45%              | 0.00%        | 100.00%       |
| TIEMPO                          | 12.07%         | 53.45%                | 27.59%             | 6.90%        | 100.00%       |
| VALOR                           | 39.29%         | 46.43%                | 14.29%             | 0.00%        | 100.00%       |

| TIPO DE REUNION : POST - REUNION |                |                       |                    |              |               |
|----------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Factores evaluados               | SUCEDE SIEMPRE | SUCEDE FRECUENTEMENTE | SUCEDE POCAS VECES | SUCEDE NUNCA | Total general |
| GRUPO                            | 38.27%         | 53.09%                | 7.41%              | 1.23%        | 100.00%       |
| MODERADOR                        | 41.88%         | 49.69%                | 7.19%              | 1.25%        | 100.00%       |
| OBJETIVO                         | 33.33%         | 51.85%                | 11.11%             | 3.70%        | 100.00%       |
| TIEMPO                           | 31.48%         | 46.30%                | 18.52%             | 3.70%        | 100.00%       |
| VALOR                            | 48.15%         | 48.15%                | 1.85%              | 1.85%        | 100.00%       |

Al realizar una comparación entre los resultados obtenidos en las encuestas de pre-

reunión con las de post reunión podemos observar que hay variación entre ambas, mejorando casi todos los factores en los resultados de la post-reunión, solo el factor de OBJETIVO tiene una percepción menor en la post reunión que es de 85,18% entre siempre y frecuentemente. En comparación con la pre-reunión que es de 94,55% también entre las respuestas de siempre y frecuentemente. Esto nos lleva a inferir que los participantes consideran que el objetivo no es tan claro como lo tenían en una percepción previa.

Gráfico 6: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES VS POST REUNIÓN SEGÚN LOS FACTORES- PROMELSA

| EMPRESA PROMELSA        |               |               |               |               |              | TOTAL          |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| FACTORES EVALUADOS      | GRUPO         | MODERADOR     | OBJETIVO      | TIEMPO        | VALOR        | PROMELSA       |
| <b>PRE-REUNIÓN</b>      | <b>27.98%</b> | <b>37.50%</b> | <b>13.10%</b> | <b>14.88%</b> | <b>6.55%</b> | <b>100.00%</b> |
| 1-SUCEDE SIEMPRE        | 23.08%        | 33.33%        | 23.08%        | 10.26%        | 10.26%       | 100.00%        |
| 2-SUCEDE FRECUENTEMENTE | 31.71%        | 37.80%        | 13.41%        | 13.41%        | 3.66%        | 100.00%        |
| 3-SUCEDE POCAS VECES    | 31.58%        | 36.84%        | 5.26%         | 15.79%        | 10.53%       | 100.00%        |
| 4-SUCEDE NUNCA          | 0.00%         | 55.56%        | 0.00%         | 44.44%        | 0.00%        | 100.00%        |
| <b>POST-REUNIÓN</b>     | <b>13.80%</b> | <b>53.99%</b> | <b>4.60%</b>  | <b>18.40%</b> | <b>9.20%</b> | <b>100.00%</b> |
| 1-SUCEDE SIEMPRE        | 16.16%        | 51.52%        | 4.04%         | 15.15%        | 13.13%       | 100.00%        |
| 2-SUCEDE FRECUENTEMENTE | 14.05%        | 57.30%        | 4.86%         | 15.14%        | 8.65%        | 100.00%        |
| 3-SUCEDE POCAS VECES    | 7.32%         | 46.34%        | 4.88%         | 39.02%        | 2.44%        | 100.00%        |
| 4-SUCEDE NUNCA          | 0.00%         | 0.00%         | 0.00%         | 100.00%       | 0.00%        | 100.00%        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>    | <b>18.62%</b> | <b>48.38%</b> | <b>7.49%</b>  | <b>17.21%</b> | <b>8.30%</b> | <b>100.00%</b> |

Con respecto al consolidado de respuestas referente a los factores analizados podemos observar los resultados obtenidos por la empresa PROMELSA. Vemos que respecto al factor GRUPO hay un diferencial entre los resultados de la pre-reunión 27,98% con la de la encuesta post-reunión 13,8%, lo que nos lleva a inferir que la percepción después de realizada la reunión no cubre las expectativas de los participantes antes de efectuada la reunión.

El factor MODERADOR, también tiene un resultado diferencial con respecto de la pre-reunión con la post- reunión, en la pre obtiene 37,5% y en la post 53,99%, siendo el que mayor diferencial presenta dentro de los factores.

El factor OBJETIVO, guarda también un cambio respecto a los resultados de la pre-reunión 13,10% contra el 4,6% de la percepción obtenida en la post- reunión. En este

aspecto podemos inferir que la percepción respecto a la claridad y planteamiento de objetivos en las reuniones no son percibidas como un factor que ayude a la efectividad de las mismas.

Con respecto al factor TIEMPO es el único factor que es percibido mejor a la pre-reunión 14,88% versus 18,40% que obtiene después de la reunión, es importante analizar este indicador ya que en aspectos cualitativos levantados este resultados tiene una disonancia respecto a lo referido por sus participantes a nivel cuantitativo

Observamos que el factor VALOR es el que más equiparado en resultados, 6,55% en la pre-reunión contra 9,20% percibido después de la reunión, esto nos infiere que para los participantes de Promelsa, después de la reunión perciben que las reuniones le aportan más de lo que consideraban antes de participar en las reuniones.

En conclusión podemos determinar que para los participantes de la empresa PROMELSA los factores varían en la mayoría respecto a su percepción previa con respecto a la percepción que pueden determinar después de haber participado en una de las reuniones.

Gráfico 7: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES VS POST REUNIÓN SEGÚN LOS FACTORES- GRUPO KLAUS BRASS

| EMPRESAS :GRUPO KLAUS BRASS |               |               |               |               |              | TOTAL          |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| FACTORES EVALUADOS          | GRUPO         | MODERADOR     | OBJETIVO      | TIEMPO        | VALOR        | KLAUS          |
| <b>PRE REUNIÓN</b>          | <b>30.22%</b> | <b>35.25%</b> | <b>13.67%</b> | <b>13.67%</b> | <b>7.19%</b> | <b>100.00%</b> |
| 1-SUCEDE SIEMPRE            | 23.81%        | 42.86%        | 23.81%        | 2.38%         | 7.14%        | 100.00%        |
| 2-SUCEDE FRECUENTEMENTE     | 32.14%        | 35.71%        | 10.71%        | 13.10%        | 8.33%        | 100.00%        |
| 3-SUCEDE POCAS VECES        | 41.67%        | 0.00%         | 0.00%         | 58.33%        | 0.00%        | 100.00%        |
| 4-SUCEDE NUNCA              | 0.00%         | 100.00%       | 0.00%         | 0.00%         | 0.00%        | 100.00%        |
| <b>POST REUNIÓN</b>         | <b>13.64%</b> | <b>54.55%</b> | <b>4.55%</b>  | <b>18.18%</b> | <b>9.09%</b> | <b>100.00%</b> |
| 1-SUCEDE SIEMPRE            | 11.38%        | 60.98%        | 4.07%         | 13.82%        | 9.76%        | 100.00%        |
| 2-SUCEDE FRECUENTEMENTE     | 17.24%        | 47.13%        | 3.45%         | 22.99%        | 9.20%        | 100.00%        |
| 3-SUCEDE POCAS VECES        | 12.50%        | 37.50%        | 12.50%        | 37.50%        | 0.00%        | 100.00%        |
| 4-SUCEDE NUNCA              | 0.00%         | 50.00%        | 50.00%        | 0.00%         | 0.00%        | 100.00%        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>        | <b>20.06%</b> | <b>47.08%</b> | <b>8.08%</b>  | <b>16.43%</b> | <b>8.36%</b> | <b>100.00%</b> |

Con respecto al grupo Klaus podemos observar que en similitud con la empresa Promelsa, es el factor TIEMPO y el factor VALOR el que mejora respecto a la percepción de pre- reunión 13,67% versus 18,18% y 7,19% versus 9,09%

respectivamente. Los que nos lleva a inferir que al final de sus reuniones los participantes del grupo Klaus consideran que el tiempo fue un factor que favoreció la reunión al igual que perciben que obtienen más valor de lo que consideraban antes de participar de la reunión a la cual participan.

El factor GRUPO para los participantes del grupo Klaus termina teniendo una gran diferencia en las respuestas, puesto que en la pre-reunión perciben como un factor favorable que está presente en las reuniones 30,22% y después de participar en la reunión perciben que el GRUPO favorece en menor manera para la efectividad de las reuniones 13,64%

Con respecto al factor MODERADOR, se percibe de mejor manera en la post reunión 54,55% en referencia a su percepción previa que alcanzo 32,25%, nos lleva a inferir que los participantes después de participar de las reuniones perciben a su moderador con características que están favoreciendo que la reunión sea más efectiva.

El factor OBJETIVO es un factor que ha tenido una percepción menos favorable en la post reunión 4,55% en referencia a la percepción que emitieron los participantes antes de participar de la reunión que fue de 13,67%. Este es un resultado muy importante puesto que nos lleva a inferir que los participantes consideran que los objetivos están previamente expuestos o conocidos por todos antes de la reunión, percibiendo que no es así después que participan de las mismas.

En conclusión, podemos decir que los participantes del grupo Klaus perciben la mayoría de los factores de forma diferente antes de participar la reunión que cuando participan de ellas, más adelante podremos incluir la información cualitativa para llegar a inferencias y conclusiones más detalladas.



Gráfico 8: CONSOLIDADO DE RESULTADOS PRE- REUNIONES VS POST REUNIÓN SEGÚN LOS FACTORES- SMIP

| EMPRESA : SMIP          |               |               |               |               |              | TOTAL          |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| FACTORES EVALUADOS      | GRUPO         | MODERADOR     | OBJETIVO      | TIEMPO        | VALOR        | SMIP           |
| <b>PRE-REUNIÓN</b>      | <b>28.57%</b> | <b>35.71%</b> | <b>14.29%</b> | <b>14.29%</b> | <b>7.14%</b> | <b>100.00%</b> |
| 1-SUCEDE SIEMPRE        | 27.59%        | 37.93%        | 13.79%        | 6.90%         | 13.79%       | 100.00%        |
| 2-SUCEDE FRECUENTEMENTE | 28.85%        | 30.77%        | 17.31%        | 17.31%        | 5.77%        | 100.00%        |
| 3-SUCEDE POCAS VECES    | 26.67%        | 46.67%        | 6.67%         | 20.00%        | 0.00%        | 100.00%        |
| 4-SUCEDE NUNCA          | 50.00%        | 50.00%        | 0.00%         | 0.00%         | 0.00%        | 100.00%        |
| <b>POST-REUNIÓN</b>     | <b>13.64%</b> | <b>54.55%</b> | <b>4.55%</b>  | <b>18.18%</b> | <b>9.09%</b> | <b>100.00%</b> |
| 1-SUCEDE SIEMPRE        | 8.33%         | 66.67%        | 0.00%         | 16.67%        | 8.33%        | 100.00%        |
| 2-SUCEDE FRECUENTEMENTE | 10.00%        | 60.00%        | 10.00%        | 10.00%        | 10.00%       | 100.00%        |
| 3-SUCEDE POCAS VECES    | 50.00%        | 25.00%        | 0.00%         | 25.00%        | 0.00%        | 100.00%        |
| 4-SUCEDE NUNCA          | 12.50%        | 37.50%        | 0.00%         | 37.50%        | 12.50%       | 100.00%        |
| <b>TOTAL GENERAL</b>    | <b>23.94%</b> | <b>41.55%</b> | <b>11.27%</b> | <b>15.49%</b> | <b>7.75%</b> | <b>100.00%</b> |

Con respecto a los participantes de la empresa San Miguel Industrias Pet, podemos observar que el factor GRUPO tiene una variación respecto a la percepción antes de la reunión 28,57% con respecto a la percepción después de la reunión que es de 13,64%, coincidiendo con las otras dos empresas que la percepción previa a sus reuniones mas alta que la post reunión.

El factor MODERADOR, también presenta una variación, en este caso la post reunión presenta una percepción en este factor más favorable 54,55% en comparación a la pre-reunión que es de 35,71%, lo que nos lleva a inferir que después de participar en las reuniones perciben que el papel del moderador favorece la eficiencia de la reunión.

El factor OBJETIVO tiene una percepción mejor antes de participar de la reunión 14,29% en comparación con la percepción después de la reunión que es de 4,55% . Este resultado es interesante puesto que también es coincidente con las otras dos empresas, lo que nos lleva a inferir que la percepción de los objetivos no quedan claros o no son expresados o comunicados a los participantes de la empresa SMIP.

El factor TIEMPO es percibido mejor después de participar de las reuniones 18,18% que en una percepción previa 14,29%, así mismo es el factor que tiene mayor coincidencia entre la pre- reunión con la post-reunión.

Por último, el factor VALOR, es percibido por los participantes previo a las reuniones en

un 7, 14% y en la post reunión 9,09%, es importante mencionar que a pesar que no hay una variación significativa, pero si nos lleva a inferir que los participantes de SMIP perciben este factor como poco determinante para la efectividad de las reuniones.

Podemos observar que son varios los factores coincidentes entre las tres empresas, sin embargo el factor TIEMPO es el factor con mejor percepción en la post reunión, en las tres empresas. Estos resultados cuantitativamente dejan algunos interrogantes respecto a los elementos que están interviniendo en la percepción de la efectividad de las reuniones por lo que es importante sumar la parte cualitativa para tener una mayor comprensión de los resultados y conclusiones posteriormente.

#### **IV.II Análisis Cualitativo**

Después de haber realizado el análisis de los cuestionarios a nivel cuantitativo, pasamos a analizar los aspectos que consideramos han influido en la percepción sobre la efectividad de las reuniones, pero que no necesariamente se ven reflejados en los resultados mencionados en el punto anterior.

Este análisis está basado en las entrevistas y los cuestionarios que se realizaron a todos los participantes de las reuniones de la muestra, también está basada en la observación de las reuniones en las que tuvimos participación presencial.

A nivel general en los resultados del análisis cuantitativo, hemos encontrado diferencias en la valoración de factores, entre el cuestionario de pre – reunión y el cuestionario de post – reunión, por lo cual consideramos valioso para nuestro trabajo de investigación realizar un análisis específico de cada empresa, aunado con las observaciones realizadas en las reuniones de cada organización, trabajo que nos permitirá unir factores y enlazar criterios que no necesariamente están reflejados en los resultados de las encuestas.

Podemos apreciar en los resultados cualitativos de PROMELSA (Ver Cuadro 06) que

existe una valoración menor o baja satisfacción en el factor GRUPO una vez que se ha realizado la reunión, los resultados de la post-reuniones son menores que la pre-reunión, esto nos lleva a inferir que las expectativas de los participantes con respecto al desempeño "grupo" no cubre sus expectativas luego de efectuada una reunión. Este factor GRUPO es importante porque marca el clima de la reunión, la disposición de los participantes durante la reunión, es percibida por cada integrante y esto afecta el desempeño de la misma.

En esta empresa pudimos observar que durante las reuniones, se generan roles específicos dentro del grupo, los mismos que nos menciona la Fundación Cruz Blanca en su paper "Dirección de reuniones"; pudimos ser testigos, como en algunos casos estos roles no aportaron o generaron retraso de tiempo al momento de discutir un tema. Entre los roles que se encontraron están: El acusador, el que juzga, se enfada, no está de acuerdo, compara y se queja. Tiene una actitud que poco o nada ayuda para lograr que la reunión se lleve en un buen ambiente. Hemos visto como este tipo de actitudes durante la reunión, muchas veces se contagia al resto del grupo, pero lo importante que hemos podido notar, es que, al momento que estas personas han intervenido con ese tono de voz, el moderador, ha sabido contenerlas y controlarlas con argumentos que dejan al grupo sin motivos para continuar.

Otro rol que hemos podido observar en la reunión es el distractor, es aquella persona que durante la reunión, está en la computadora, no pone el celular en vibrador, contesta el celular, chatea en el celular y no tiene sus cinco sentidos dentro de los temas que se están tocando en la reunión. Es aquella a quien el grupo tiene que estar explicando o repitiendo algún punto.

También hemos encontrado al evitador, es aquella persona que prefiere pasar desapercibida dentro de la reunión, aparta la mirada, no participa.

Si bien se han especificado los roles que generaron mayor dificultad a la reunión, también hemos encontrado los roles positivos, aquellos que aportaron al buen desempeño de la misma, como el flemático, que es aquel que habla sin manipular, sin hacerse la víctima, solo habla en nombre propio no generaliza la situación. También encontramos el apaciguador, esa persona que busca allanar las diferencias, protege y defiende con suavidad los temas que considera relevantes.

Hemos podido comprobar que los roles, durante las reuniones, se dan de manera natural, es por ello que de acuerdo a lo visto en el libro de Barbara Streibel en su libro: Gestionar reuniones ¡Es fácil!, podemos afirmar que el moderador debe manejar el estado de ánimo del grupo, reforzando positivamente aquellas conductas que mantuvieron el ánimo durante la reunión.

Esto nos lleva a evaluar otro factor importante durante la reunión y es el MODERADOR, en los resultados de la post-evaluación hubo una mejor valoración de este factor con respecto a la pre-evaluación. Ante éste resultado y habiendo participado presencialmente de las reuniones, podemos decir que los participantes de la reunión al momento de estar frente a la tarea efectiva de evaluar a su superior, pierden objetividad y califican de manera generosa. Esta situación es descrita por la teoría de comunicación dentro de la cual está el manejo de habilidades sociales, la cual indica que cuando las personas no logran decir las cosas de una forma adecuada significa que no están desarrollando de la mejor manera sus habilidades sociales, puesto que no tienen la capacidad de decir las cosas de forma asertiva, recurriendo a conductas que son identificadas como pasivo-agresivo (es aquella conducta que se inhibe en algunas situaciones, no dice lo que piensa ni lo que siente en el momento y termina expresando su malestar y fastidio con personas inadecuadas y momentos inadecuados).

Al tomar el resultado de la pre-evaluación, revisamos al detalle que las preguntas con menor valoración fueron "Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y

puntos tratados” y “en las reuniones se establece seguimiento de los acuerdos que se toman en ésta”, ambos puntos evalúan las responsabilidades del moderador y están asociadas a las competencias, organización y orientación a resultados, en PROMELSA no se ha evidenciado que las reuniones culminen con un acta y tampoco con un recuento, al final de la reunión, de los acuerdos aunque sea en forma verbal, lo que hace sentido cuando los trabajadores indican que no existe seguimiento a los acuerdos, esto hace que el moderador no tenga una adecuada gestión puesto que, al no tener un acta, limita la capacidad para poder hacer seguimiento a lo acordado y proyectar acciones futuras acordadas para próximas reuniones.

Esto nos permite ingresar al punto sobre la importancia del moderador con habilidades específicas que permitan, que exista un liderazgo para lograr la efectividad de la reunión. Para ello de acuerdo al marco teórico sobre lo que debe hacer el moderador/ líder de la reunión se encuentra: **establecer las reglas de conducta para la reunión**, en PROMELSA se observó, que el moderador/líder no estableció las reglas de conducta para la reunión; Si bien lo que la teoría indica es que, se debe señalar al inicio de la reunión, cuales son los comportamientos aceptados, no hemos podido observar que ésta sea una práctica dentro de las reuniones, por el contrario, vemos que, existen en PROMELSA , comportamientos como: contestar el celular durante la reunión, sin que esto genere malestar en el grupo, también aceptan que un miembro o el mismo moderador contesten el celular, inferimos estos comportamientos al ser aceptados socialmente por el grupo , forman parte de la cultura , la que establece tácitamente que puede existir importancia detrás de una llamada, la cual debe ser evaluado por la persona que contesta.

También hemos encontrado como una práctica, el hecho de que ciertos participantes de la reunión se encuentren con su laptop desarrollando trabajos paralelos, o generando reportes que no son propios de la reunión. Si bien estas personas están realizando otras

actividades, pudimos observar que sí participan de la reunión cuando se les solicita, esto hace que muchas veces se les tenga que repetir la pregunta y/o explicar, porque no estuvieron atentos.

En nuestro trabajo de campo encontramos que el moderador/líder, al no realizar la definición de las normas de la reunión, permite, a veces sin poder controlarlo, que el grupo aplase la reunión tocando temas que no se relacionan con la agenda. Situación que hace, que le cueste trabajo regresar al grupo a continuar con el tema que inicialmente se estaba revisando.

Esta observación nos permite inferir que dentro de las organizaciones existen reglas tacitas, que pueden no estar verbalizadas, pero son aceptadas por el grupo, y que modera sus interacciones, estableciendo que conducta es o no es la adecuada. Estas reglas tacitas, por ende se trasladan a las reuniones. De acuerdo a la teoría, sabemos que estas reglas no verbalizadas son parte de la cultura de la organización, lo que no da una guía para establecer la influencia de la misma en las reuniones.

Entre otras funciones el moderador/ líder de la reunión debe **establecer las roles para la reunión**. De acuerdo al marco teórico, el líder debe asignar a una persona para que se encargue de medir el tiempo, otra para que sea el secretario y anote todos los acuerdos de la reunión, entre los más importantes, El hecho que estos roles no sean asignados dificulta la fluidez de la reunión. Hemos podido observar que al no existir estos roles, el moderador los asume y finalmente esto redundo en el uso inadecuado del tiempo y en el hecho de no contar con actas con los acuerdos pactados. Este punto cobra mayor importancia cuando las reuniones son periódicas, puesto que es necesario que se revisen los acuerdos de la reunión anterior y no se dilate el tiempo recordando los puntos tratados.

Algo que se evidenció en el trabajo de campo, fue que al momento de iniciar la reunión

los equipos multimedia no estaban habilitados para la reunión, esto debiera ser responsabilidad del moderador /líder, pero sabemos que temas operativos no pueden recaer en su responsabilidad para lo cual volvemos a señalar la importancia de asignar tareas y responsables que ayuden para el buen desempeño de la reunión.

Al seguir con nuestro análisis, observamos con respecto al factor TIEMPO, que la evaluación en las entrevistas fue consistente tanto en la pre- reunión como en la post-reunión, con respecto a que las reuniones no empiezan en el tiempo programado. Esto fue observado en las reuniones de participamos. Podemos afirmar que esta situación es común en las reuniones de PROMELSA, tampoco se ha observado que el grupo esté pendiente del tiempo o señalando que éste está por terminarse de acuerdo a lo programado; las extensiones de tiempo se asumen como parte del proceso "normal" de la reunión, dentro de lo que hemos podido observar.

En conclusión el factor TIEMPO no es determinante para los trabajadores de PROMELSA al momento de determinar la efectividad de la reunión. Pues si este punto fuera relevante, se hubiese visto impactado en el resultado de valoración. Es así como podemos inferir nuevamente que este valor llamado puntualidad, no forma parte de la cultura de la empresa, siendo aceptado de forma tácita por el grupo, sin que se evidencie molestia por parte de ellos.

En nuestro trabajo de campo pudimos observar el hecho que durante la reunión se solicite información, se entiende que no fue requerida previo a la reunión, por ello la persona responsable no la tiene lista y en ese momento se dispone a conseguirla. Esto impacta directamente en el factor TIEMPO, y en el uso adecuado del mismo, dado que si no estaba previsto tocar ese tema, solicitarlo en ese momento retrasa el tiempo de la reunión.

Que la información llegue lista a la reunión, es responsabilidad del moderador, él debe

solicitarla a tiempo (Eso está relacionado a la planificación de la reunión), no planificar los temas a tratar también dilata los tiempos y se generan en la reunión tiempos muertos donde el equipo se distrae, perdiendo la concentración, re enfocarlos en el tema lleva unos minutos (uso poco eficiente del recurso tiempo)

El OBJETIVO es otro factor que fue evaluado consistentemente en la encuestas, sin mucha variación, a pesar de ello es importante señalar, que pudimos entender, luego de las entrevistas realizadas a los directivos, que el objetivo de la reunión es un concepto que el grupo lo entiende como "el tema que será tratado en la reunión"; la teoría nos señala que el objetivo, es la razón de ser de la reunión, y se debe especificar claramente que se busca en la reunión: comunicar, tomar una decisión, establecer planes de acción, etc. a partir de un tema.

En nuestro trabajo de campo, hemos visto que los integrantes de la reunión entienden tácitamente que "el tema de la reunión" es el objetivo de la misma, aceptando todos que "ese" es el objetivo.

Este punto nos lleva a concluir que, al considerar, el grupo, que el "tema" es el objetivo, sin tener claro "cual es el accionable", hace que las reuniones para el grupo, tengan la percepción de haber logrado el objetivo, puesto que, efectivamente, sí se trató el tema, pero en muchos casos sin llegar a concluir en nada concreto. Visto desde nuestra perspectiva externa existe una falta de claridad al momento de escribir cual es el entregable de la reunión, no se especifica para qué se reúnen, o cómo debe aportar cada miembro en la reunión. Para los miembros que se reúnen, todo lo mencionado queda tácito y lo aceptan de manera natural sin percatarse que esto lleva a una reunión poco concreta.

La clarificación del objetivo es responsabilidad del moderador, pero hemos podido observar en nuestro trabajo de campo, que al momento de iniciar la reunión, el

moderador no recuerda al grupo el objetivo y los resultados que se esperan de la reunión, tampoco hemos visto que se repase la agenda, sino que asume que todos los participantes ya la conocen y no es necesario redundar en ello.

Todo lo expuesto nos muestra que en la empresa existen códigos internos, entendimientos colectivos, que se dan por válidos y que para el grupo funcionan. Este aspecto nuevamente recae en lo que para PROMELSA se consideraría parte de su cultura organizacional.

Ahora, pasaremos a analizar los resultados obtenidos en el **GRUPO KLAUS BRASS**; después de haber analizado la parte cuantitativa de los resultados, podemos determinar aspectos cualitativos que refuerzan y algunos de ellos podrán explicar contradicciones que se reflejan en la parte cuantitativa.

Empecemos con respecto al factor GRUPO que cuantitativamente marcó una gran diferencia entre su percepción pre con la post reunión, acá podemos corroborar a través de la observación algunos conceptos revisados en nuestro marco teórico donde hablamos del principio de conformidad del grupo y las características de personalidad que terminan influyendo dentro de la efectividad de una reunión o del logro de resultado de un grupo. Esto se ve totalmente reflejado en el campo, puesto que la variabilidad de personalidad de los participantes de las reuniones es sumamente diversa, a pesar que hay un gran orden en la participación de cada uno de los miembros de las reuniones no todo aportan de la misma forma a establecer ideas de solución o decisiones sobre los temas que se están tratando. Es por eso que podemos encontrar esa gran diferencia en sus respuestas, aparte de lo mencionado es importante recalcar que a pesar de la diversidad de personalidad, en los colaboradores de Klaus, éstos tiene claro el rol y la importancia que tienen los miembros del grupo en una reunión, de ahí su percepción previa mayor, lamentablemente frente a los hechos se encuentra una disonancia entre lo que les gustaría encontrar y lo que ocurre.

Con respecto a los factores de TIEMPO Y VALOR que a nivel cuantitativo presentaron una mayor percepción en la encuesta post reunión podemos determinar que según lo observado y lo levantado en las entrevistas, se debe básicamente a que hay una pre-concepción de que las “reuniones hacen perder el tiempo” y que no necesariamente les van a aportar mayor valor. Sin embargo, cuando ellos participan de sus reuniones hay otros factores que van a determinar ese cambio en la percepción. Estos factores pueden ser que en el desarrollo de las reuniones los moderadores llevaron muy estrictamente el tiempo y la sistematización de los puntos que se iban a tratar, la presencia de algunos de los participantes fue de acuerdo a los momentos que se necesita su participación, optimizándose los tiempos de aquellos que no debían de participar de toda la reunión, ya sea porque sus temas no estaban relacionados con los que trataban los otros participantes o porque la información que podían aportar en los temas que se desarrollaban no eran relevante. Este tipo de práctica de intervención presencial es muy apreciada por los colaboradores, según se pudo recoger en las entrevistas, consideran que así pueden optimizar sus tiempos y que los momentos que están en la reunión es lo necesario para darle valor al trabajo que realizan.

Así mismo, también mencionaron que referente a ese aspecto de seleccionar a quienes participan o no de las reuniones para una optimización de sus tiempos, es un aspecto que se tiene que ir mejorando, porque a pesar que les parece una buena práctica consideran que todavía en las reuniones “completas” siguen participando colaboradores que no deberían estar ya sea por un tema de confidencialidad o de aporte a los problemas que se plantean dentro de las reuniones.

En líneas posteriores podremos explicar con mayor detalle como el factor moderador va a influir en estos dos factores, arrojando los resultados cuantitativos que hemos observado anteriormente.

Por otra parte, el factor MODERADOR es uno de los factores que también resalta en la

parte cuantitativa, por las diferencia en sus resultados, este es un factor que a nivel de observación y de análisis cualitativo nos puede dar mucha información sobre los resultados cuantitativos obtenidos. El liderazgo que se da en esta empresa es muy marcado, hay una percepción del líder positivo como persona, competencia y como función. Siguiendo con nuestro enfoque teórico, en Klaus se reafirma como este aspecto puede influir significativamente en la percepción y en el resultado de una reunión. A pesar que los estilos de liderazgo de las personas que han conducido las reuniones es diferente, cada uno de ellos es complementario, por una parte encontramos un líder súper estructurado muy enfocado en resultados, sistemático y ordenado, pero con dificultades para contactar con su grupo, y cerrar con acuerdos objetivos y claros, dejando que los acuerdos no sean muy firmes y que pueda ser interpretado por el grupo solo como opciones o alternativas a los problemas y no como un acuerdo formal. Este tipo de comportamiento por parte del moderador/líder podemos atribuirle a que aún no ha consolidado sus características de liderazgo, lo que se ve reflejado en el grupo a través de su comportamiento poco firme y exigente para con el equipo.

Por el otro lado, encontramos en el otro moderador a una persona con características de líder mucho más desarrolladas, con un liderazgo participativo, empático, que empodera a su grupo para la solución a los problemas y en la toma de decisiones, este es un liderazgo muy fuerte, puesto que hace que el grupo encuentre mucho más beneficio al espacio que pasan en las reuniones, dado que a través del líder logran exponer y contrastar sus ideas con los otros miembros reafirmando sus posiciones y reafirmandolos como personas y técnicos de una tarea. Esta es una de las razones que asumimos influye en Klaus para considerar el Factor Moderador después de la post-reunión en forma más positiva que en la pre- reunión. Las características del líder marcan una diferencia en la percepción de sus colaboradores, respecto a la reunión, puesto que al percibir a su líder como alguien que los escucha, los expone a tomar decisiones, les crea

un buen clima para que se puedan expresar, marcándoles las pautas y los objetivos sin inhibirlos, mostrando una gran empatía hacia ellos, sin que eso implique un mayor tiempo para la ejecución de la reunión.

Todas estas características han sido, según nuestra observación y entrevistas realizadas, un factor que determina en Klaus una percepción de efectividad de las reuniones. Lamentablemente, establecer el factor MODERADOR como el de mayor importancia, y al estar este factor influido por las características de personalidad, estilo y nivel de desarrollo de su liderazgo, podemos determinar que para el grupo Klaus es importante desarrollar líderes que logren manejar ese estilo, que interioricen la cultura del grupo Klaus, sin perder la perspectiva de las metas y objetivos que plantea la organización y así obtener mayores resultados del grupo dentro de sus reuniones.

Por otra parte, pasaremos a analizar lo encontrado en **SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET**; previo al análisis de estos resultados que se analizarán, debemos señalar que encontramos que SMIP es una empresa donde no existen de manera regular reuniones formales, existen pero son muy pocas. Lo que sí tienen por lo regular, son reuniones informales, de acuerdo con lo recogido en las entrevistas realizadas a los líderes, existen reuniones que surgen de momento para solucionar algún tema o son reuniones programadas con pocos días de anticipación (de un día para otro). Con este entendimiento previo, analizaremos los resultados cuantitativos.

Se puede apreciar, que los resultados, con respecto al factor MODERADOR, nos muestran que existe una variación de la percepción entre la pre- reunión y la post reunión, donde en esta última la percepción mejora. Si entramos a detalle en la pregunta 10 “En las reuniones se establece seguimiento de los acuerdos que se toman en esta” y la pregunta 14 “Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y puntos tratados un acta”, los participantes respondieron que estas dos afirmaciones suceden poco y sucede nunca. Entendiendo, cómo se dan típicamente las reuniones en SMIP,

comprendemos por qué no se llevan actas o seguimiento, al no existir formalidad en las reuniones, es difícil que exista una costumbre de llevar actas o establecimiento del seguimiento. Esto se evidenció al momento de presenciar las reuniones, el acta no existe.

Si revisamos el mismo factor MODERADOR, pero ahora en la post – reunión, vemos que en la pregunta 14 “La comunicación fue abierta y auténtica” y la pregunta 15 “Se respetaron turnos de intervención de cada miembro”, los participantes respondieron mayormente que sucede nunca. Esto nos muestra que los líderes de las reuniones no muestran habilidades de comunicación y gestión del tiempo, el equipo está reconociendo esta debilidad.

Cuando evaluamos el factor GRUPO, vemos que en la pre- evaluación la pregunta 11 “Se cumplen los pendientes que se dejan de reunión a reunión”, esto nos muestra que los participantes no muestran responsabilidad ante los pendientes que quedan luego de la reunión, y esto se explica por el hecho de no culminar las reuniones con actas. Dentro de nuestro trabajo de campo, pudimos observar en las reuniones que los participantes llevan cuaderno y anotan lo que se habla en la reunión, lo que nos lleva a inferir que el hecho de anotar no asegura que exista responsabilidad con respecto a la tarea asignada.

Al analizar qué pregunta impactó en el resultado de la post- reunión con respecto al factor GRUPO, vemos que la pregunta 16 “Todos los participantes llevaron la reunión con una actitud positiva”, y la pregunta 17 “El grado de interés del equipo se mantuvo a lo largo de toda la reunión”, los participantes respondieron sucede pocas veces y sucede nunca, esto está alineado con los resultados vistos anteriormente, esto describe a un GRUPO poco comprometido. En nuestra observación pudimos observar que en la reunión se dio principalmente el rol de “el acusador”, el que juzga, el que no está de acuerdo, el que se queja, el que compara sus intervenciones y que poco aportaron para generar que en la reunión hubieran espacios que permitieran que el grupo se desconecte de la misma.

Manejar este tipo de roles es parte de las funciones del moderador para lo cual debe tener la habilidad de manejar situaciones conflictivas, habilidades sociales como: comunicación y asertividad y buenas habilidades de negociación, que le permitan conciliar estas diferentes características de personalidad que influyen en el comportamiento del grupo en las reuniones.

Al evaluar el factor TIEMPO de SMIP, en la pre-evaluación vemos que hay una valoración de sucede frecuentemente, cuando se evalúa esta variable, pero esto cambia cuando evaluamos la post- reunión donde las preguntas 20 “El tiempo de la reunión fue el adecuado para los temas de la agenda” y la pregunta 21 “La reunión termino a la hora”. Estos resultados son consistentes con lo observado en el trabajo de campo, los temas que se trataron requirieron mayor tiempo, el hecho de no haber programado tiempo suficiente hace que la reunión se dilate y efectivamente no termine a la hora. Cabe señalar que esto también se vio impactado por los roles que se percibieron en la reunión, como señalábamos anteriormente, estos roles como el “acusador” dilatan aún más la discusión de los temas, dado que no permite que la reunión fluya.

Al evaluar el factor VALOR, en la pre- reunión podemos ver que este fue valorado como que las reuniones si aportan sustancialmente al logro de los objetivos de su trabajo. Pero en la post – reunión ante la pregunta 19 “Se siente satisfecho participando de la reunión”, tiene una valoración muy baja, pero a pesar no tener satisfacción de la reunión vemos que en la pregunta 22. “Considera que la reunión fue productiva”, tiene una valoración positiva. Ante estos resultados podemos inferir, que su insatisfacción en la reunión no está relacionada a lo que se logra de la reunión, porque vemos que sí la consideran productiva, sino, a los factores GRUPO, por la poca actitud positiva en la reunión (rol el acusador), que a su vez impacta en el factor TIEMPO, y al factor MODERADOR donde observamos que el grupo no percibe que la comunicación es abierta y autentica.

A diferencia de las entrevistas que realizamos en las empresas anteriores, donde la

información recogida fue consistente con lo observado y lo recabado en las encuestas, en SMIP , tuvimos diferencias en las respuestas de las entrevistas ante la pregunta: "Cómo desearía que se lleven las coordinaciones y manejo de las reuniones" cada líder , nos habló con un enfoque distinto, uno se enfocó en el hecho de no ser la mayoría de reuniones programadas , esta situación no permite que su día se planifique, y se deba cortar actividades para atender reuniones "no planificadas"; pero otro líder se enfocó que las reuniones deben culminar con un acta, que el hecho de no tener actas dificulta el seguimiento, y el tercer líder nos indicó que las reuniones no deben ser dispersas, sino enfocadas al objetivo , esto da como consecuencia que los participantes de la reunión dilatan el tiempo de discusión de cada tema.

Estas respuestas diferentes nos llevó a evaluar ¿por qué el enfoque diferente de cada uno de ellos?, revisamos cuál es su cargo y responsabilidad y determinamos que la dispersión de sus respuestas está asociada a que las funciones que desempeñan son diferentes, y estas funciones varían de acuerdo a la cantidad mayor o menor de clientes internos que dependen de ellos. La persona que tiene clientes internos en mayor cantidad y demandante, si percibe que las reuniones le restan tiempo para su trabajo y no puede planificar su día, por los imprevistos. Pero las otras funciones no tienen carga significativa de clientes internos que les quite tiempo de su día laboral. Eso hace que su perspectiva sea diferente y evalúan que las reuniones deben tener actas y tener mejor manejo de los roles que se dan dentro de las mismas.

En las entrevistas se resaltó que bajo la administración anterior de la empresa, el elemento GRUPO era un factor comprometido y con actitud positiva y disciplinada, que los comportamientos que ahora se dan en las reuniones como contestar el celular en plena reunión, o llegar tarde era antes inadmisibles. Esto nos lleva a concluir que la cultura es un elemento que influye significativamente en la percepción de la efectividad de las reuniones en SMIP.

Teniendo en cuenta que la cultura de SMIP ha sufrido un cambio, después que fue adquirida por nuevos dueños, al momento que el grupo lo percibe como "que antes fue mejor", este cambio ha influido en el manejo de las reuniones. Es decir encontramos una relación directa entre la cultura de la empresa y la efectividad de las mismas, como se mencionó anteriormente.

Finalmente, podemos observar que en las tres empresas la parte cualitativa ha sido importante para determinar los factores que influyen positivamente dentro de la percepción de la efectividad de las reuniones. Este análisis nos ha podido dar rasgos más allá de los factores analizados como base de nuestro trabajo, lo que expondremos dentro de las conclusiones.

## V. CAPITULO V. CONCLUSIONES:

Después de realizar el análisis tanto cuantitativo como cualitativo podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. Al establecer las variables que impactaban en la percepción de la efectividad de una reunión, de acuerdo al marco teórico descrito en la primera parte de nuestro trabajo, podemos concluir que cada una de ellas (OBJETIVO, MODERADOR, TIEMPO, GRUPO, VALOR) se interrelacionan de diferentes maneras dependiendo de la CULTURA que tiene la empresa. Expliquemos a detalle este hallazgo.
  - a. Respecto al factor OBJETIVO, hemos podido observar, cómo en las tres empresas, los resultados cualitativos nos arrojan que la percepción de las personas participantes, es que, sí existe un objetivo en las reuniones, pero al contrastar esta afirmación en nuestro trabajo de campo, concluimos que las personas cuando las convocan a una reunión sólo reciben cuál es el “tema de reunión”, comprobando así que cuando se les convoca, no se clarifica , para qué se tocará ese tema o a qué resultado deben llegar en la reunión con respecto a ese tema. Todo lo expuesto sucede porque la cultura de la empresa enmarca hábitos, que son compartidos por las personas de la misma organización, y a su vez estos hábitos controlan la forma de interactuar con el propio entorno y entre ellos mismos. Por esta “forma” de trabajar propia de las empresas, los colaboradores entienden que la información que manejan es un OBJETIVO, aun

cuando la teoría de reuniones indique que debe ser claro y específico, no sucede en las empresas analizadas.

- b. La CULTURA de las organizaciones también impacta en el factor GRUPO la participación, los aportes, la disposición, y la responsabilidad ante las tareas asignadas en las reuniones están enmarcadas por las normas que tiene la CULTURA de la organización. Éste sistema existente de manera particular en cada empresa, permite que todos los individuos respeten determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se presentan. No todas las normas son formales en la organización, muchas de ellas se transmiten a través del liderazgo de los líderes de las empresas y cómo ellos se desenvuelven mediante sus acciones y palabras.
- c. La valoración que se le otorga al factor TIEMPO esta relacionado al uso eficiente de este recurso, el cual se relaciona principalmente por el valor de la PUNTUALIDAD que tienen los integrantes en las organizaciones, y esto responde, si la empresa ha definido este valor como importante para enmarcar las conductas de los trabajadores en sus interacciones. Si esto está definido de manera formal, pero los líderes son impuntuales a determinadas reuniones, puede ocasionar retrasos en cadena, atascos, pérdidas de ritmo y paradas que se extiendan en toda la estructura jerárquica de la empresa. La falta de sincronización horaria y las esperas y retrasos pueden provocar pérdidas relevantes de productividad si este tipo de costumbres se hacen crónicas en los hábitos de la empresa. Lo peor que puede suceder es que al final la impuntualidad pase a formar parte de la CULTURA de la empresa, y que los colaboradores lo asimilen y aprendan a convivir con ella con resignación y paciencia. En algunos casos esto favorece la creación de una cultura del retraso en toda la organización. Por ello decimos, que la CULTURA de la organización impacta en el factor

## TIEMPO.

- d. El factor MODERADOR, es el líder o conductor, el que convoca la reunión en búsqueda del logro del objetivo de la misma. Los grupos validan las suposiciones y valores de los líderes, que luego determinan el modo en que la cultura define el liderazgo para sus empresas. Por ello concluimos que la CULTURA de la organización, está basada en las acciones y palabras de los líderes de cada una de las empresas, e influye en como el GRUPO reacciona frente al MODERADOR. Es por ello que los trabajadores al momento de evaluar al moderador, califican cada atributo en base a lo que las normas culturales han establecido de forma directa o indirecta.
2. Es en base a ésta relación que existe entre el MODERADOR y CULTURA, expuesto en el punto anterior, y a la importancia que tiene el MODERADOR en la percepción de sus colaboradores respecto a la efectividad que puedan tener las reuniones, concluimos que el liderazgo debe contar con HABILIDADES que le permitan realizar la tarea de dirigir reuniones efectivas, de forma óptima. Además de una madurez emocional que le permita el manejo de las situaciones difíciles e inesperadas que se presentan dentro del desarrollo de las reuniones.

Al interior del que hacer laboral todos los líderes, buscan ser efectivos y se requiere para ello desarrollar competencias que le permitan influir positivamente en las otras personas con quienes trabaja, pues nadie actúa solo y todos necesitan de los demás (principio del trabajo en equipo).

Al realizar nuestra observación de campo contrastamos las diferentes habilidades que se encontraron en los líderes que moderaron las reuniones, en muchos casos es evidente la necesidad de reforzar estas habilidades, porque como lo definimos en el marco teórico, el líder está en una posición muy visible, y las personas son

sensibles a la consistencia de sus actitudes y conductas, especialmente en lo que se refiere a reconocimiento, aprobación y desaprobación, es por ello que la coherencia de la conducta y consistencia de su comportamiento es importante dentro del grupo, más aún cuando su opinión puede ser determinante en la posición y resultados que tenga el grupo.

3. Al inicio de este trabajo, nos formulamos la pregunta: Porque, si existe tanta información respecto a las “reuniones efectivas”, y encontramos gran material, entre manuales y guías que nos muestra cómo se debe llevar a cabo una reunión ¿por qué existe la percepción que las reuniones son poco efectivas?, ¿por qué no se realizan bien?, ¿por qué se pierde tiempo?, ¿por qué no llegamos a nada?, ¿por qué no se siguen los manuales? Luego de todo nuestro estudio podemos responder a estas interrogantes, los manuales, guías y todo el material al cual tienen acceso las personas que moderan reuniones, no son aplicadas en las empresas porque el tema CULTURA debe ser trabajado para alinear las reuniones como herramientas útiles que les otorguen valor a cada una de sus organizaciones.

Pero esta necesidad, de crear valor, crear cultura positivas hacia las reuniones, debe tener como protagonistas y responsables a los líderes de las organizaciones, si no decanta desde los responsables de la conducción de las empresas, es poco lo que se podrá mejorar en la efectividad de las reuniones, siendo esta vital para el logro de objetivos, cuando se maneja de forma eficiente.

4. Hemos encontrado una gran necesidad de interacción social, lo que explicaría que las reuniones se dilaten con temas que no están relacionados con la agenda de la reunión. Esto se da en mayor o menor grado dependiendo de la organización. Esta situación encontrada reafirma lo revisado en el marco teórico donde encontramos que las personas se reúnen para cubrir necesidades de pertenencia, de estatus y de filiación. Además también les permite sociabilizar y corroborar puntos de vista,

coincidencia, las cuales les permite una reafirmación personal.

5. Si las reuniones no son consideradas como herramientas útiles para lograr beneficio y se siguen dando como una práctica rutinaria, lo que estamos percibiendo en las empresas es una pérdida de rentabilidad, basada en el costo-beneficio de la hora/hombre invertida en las reuniones de manera ineficiente.

Se necesita crear conciencia tanto a nivel de los líderes como de los colaboradores, que el costo de cada reunión debe ser menor a los benéficos que se obtenga de dichas reuniones. Esto puede llevar a que los que convocan las reuniones evalúen mejor la necesidad de llevar a cabo una reunión.

## VI. CAPITULO VI: RECOMENDACIONES:

1. Para lograr una mejor efectividad o por lo menos una mejor percepción de la efectividad de las reuniones, de tal manera que estas puedan aportar al logro de los objetivos de la organización, se puede recomendar en forma general crear un programa para desarrollar la cultura organizacional de las empresas, de tal manera que permita darle la base a todos los lineamientos conocidos sobre los pasos para realizar reuniones efectivas.
2. Al considerar que el moderador es un factor importante dentro de la efectividad de las reuniones, es recomendable trabajar el estilo de liderazgo acorde a la cultura y necesidades de la organización. Crear un programa de líderes que ayude a la organización a formar líderes con habilidades para gestionar situaciones conflictivas, con capacidad para empoderar a su equipo, crear un clima que favorezca el desarrollo de nuevas ideas y con una gran gestión del tiempo y resultados.
3. Además algunas recomendaciones más específicas podrían estar en aspectos aparentemente muy sencillos como: efectuar reuniones cuando sea estrictamente necesario y utilizarla como una herramienta exclusiva para temas que no pueden resolverse de forma individual o vía mail. Convocar demasiadas reuniones puede suponer dos grandes problemas: en primer lugar, producir demasiadas interrupciones, que termine alargando el tiempo y en segundo lugar hará que su

efectividad se reduzca ya que los asistentes las verán como eventos rutinarios y disminuirá la valoración de las mismas.

4. Otro punto importante es empezar las reuniones a tiempo, lo que hemos podido encontrar es que algunos participantes llegan tarde. En las reuniones no se debe permitir los retrasos a no ser que estos sean por una causa mayor.
5. Cuando una persona se retrasa 10 minutos en una reunión en la que están reunidas 10 personas, está haciendo perder a la compañía 100 minutos de trabajo de sus empleados. Además, este retraso en 10 minutos normalmente se suele compensar finalizando 10 minutos más tarde la reunión y esto genera problemas de agenda al resto de los asistentes y problemas en la gestión de sus tiempos programados para el día. Esto refuerza lo mencionado en la parte inicial de las recomendaciones de desarrollar CULTURA que permita interiorizar el respeto y el valor del tiempo de las personas y de la organización.
6. Restringir el uso de aparatos móviles a las reuniones, para lograr la mayor concentración de todos los participantes y agilizar la toma de decisiones, puesto que hemos observado que si los participantes se dedican a responder emails, contestar llamadas, consultar las redes sociales u otras tareas no relacionadas con el tema de la reunión, la productividad de la misma se ve disminuida o el tiempo se ve alargado.
7. Asignar los roles, clasificándolos en dos tipos: roles para el funcionamiento operativo de la reunión, llámense, tomar nota, realizar acta, tomar el tiempo, etc.; y otra asignación de roles para lograr la productividad de las reuniones, que en este caso podemos sugerir la metodología para reuniones de empresas o equipo: “Los 6 sombreros de Edward de Bono”, donde se asignan roles como: quien va a llevar el orden de la reunión, quien expondrá los hechos y datos demostrables,

quien se encargara de expresar como percibe el manejo de los temas, el que va a realizar criticas de forma constructivas, quien rescatará los aspectos positivos, el creativo que busca opciones diferentes y por último el que manifiesta cómo se siente ante las decisiones y acuerdos que se están tomando (mayores detalles se aprecian en el anexo 5)

8. Crear espacios de integración e interacción social, tanto a nivel de áreas e inter áreas, teniendo como base los equipos que conforman los diferentes comités o reuniones dentro de la organización, dado que la mayoría de las reuniones son interdisciplinarias es importante desarrollar espacios que promuevan la interacción y la socialización entre ellos, con el afán de que estos grupos se conviertan en equipos de alto rendimiento, reflejándose en los resultados y eficiencia de sus decisiones y acciones.
9. Continuar con un estudio que permita estimar el costo de cada una de las reuniones y pueda crear herramientas tecnológicas adhoc a cada organización, de tal manera que les ayude en la toma de conciencia de la rentabilidad que debería aportar una reunión eficiente.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. AGUADERO FERNANDEZ, Francisco  
1990 Cómo hacer más eficaces las reuniones: un método moderno para alcanzar el éxito. Madrid: CDN Ciencias de la Dirección
2. BARBOSA CANO, Erasmo  
1998 Juntas y reuniones: preparación, conducción y seguimiento. México: Mc Graw-Hill / Interamericana de México
3. BARRA ALMAGIÁ, Enrique  
1998 Psicología Social. Chile: Universidad de Concepción: Vicerrectoría Académica.
4. BÉLANGER, Jean  
1975 Reuniones de trabajo más eficaces: organización, dirección, participación y evaluación. Barcelona: editores técnicos asociados s.a.
5. DANIELS, William R. :  
1994 Poder de grupo: guía del gerente para utilizar reuniones de fuerza de tarea. México: Pomaire
6. DURKHEIM, Emile  
2010 El Socialismo. Serie Clásicos del pensamiento político. Madrid: Akal Ediciones
7. FUNDACION CRUZ BLANCA,  
PDF Dirección de reuniones  
([http://www.fundacioncruzblanca.org/cursos/manual\\_direccion\\_reuniones.pdf](http://www.fundacioncruzblanca.org/cursos/manual_direccion_reuniones.pdf))
8. GARCIA POSADA, Carlos  
1987 La División del trabajo Social de Emile Durkheim. Madrid: Akal Ediciones.
9. HARVARD BUSINESS Press  
2009 Dirigir reuniones efectivas. Chile: Impact Media Comercial S.A.
10. MAIER, Norman R. F.

1986 Toma de decisiones en grupo: técnicas de conducción de juntas para la solución de problemas en las organizaciones. México: Trillas

11. MC MAHON, Tom

1991 Reuniones importantes, resultados importantes. México, Buenos Aires: Mc Graw-Hill / Interamericana de México

12. MOSTERIN, Jesus

2006 La Naturaleza Humana. Barcelona: S.L.U. Espasa Libros

13. SCHMITT, Carl

2002 El Leviathan: En la teoría del estado de Tomas Hobbes. Buenos Aires: Struhart & CIA.

14. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE, Sub- Dirección de Recursos Humanos

2011 PDF: Guía práctica para el manejo de reuniones efectivas

([http://www.sii.cl/rrhh/Guia\\_Practica\\_de\\_Manejo\\_de\\_Reuniones\\_Efectivas\\_v2011.pdf](http://www.sii.cl/rrhh/Guia_Practica_de_Manejo_de_Reuniones_Efectivas_v2011.pdf))

15. STREIBEL, Bárbara J.

2015 Gestionar reuniones ¡Es fácil! : 24 lecciones para conseguir reuniones productivas. Barcelona: Bresca (Profit editorial)

## VIII. ANEXOS :

01 Cuestionario Pre Reunión

02 Cuestionario Post Reunión

03 Validación de jueces para las encuestas pre reunión

04 Validación de jueces para las encuestas post reunión

05 Metodología de 6 sombreros de Edward de Bono.

## ANEXO 01

### ENCUESTA DE PERCEPCION DE LAS REUNIONES

Empresa: .....

Área: .....

Reunión / comité al que participa: .....

| <b>CARACTERISTICAS MAS FRECUENTES DE LAS REUNIONES</b>  |                       |                              |                           |                        |
|---|-----------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Síntomas</b>   | <b>Sucede siempre</b> | <b>Sucede frecuentemente</b> | <b>Sucede pocas veces</b> | <b>No sucede nunca</b> |
| 1. Existen objetivos planteados para las reuniones.   |                       |                              |                           |                        |
| 2. Los objetivos son formulados de forma clara.   |                       |                              |                           |                        |
| 3. Las reuniones tienen una duración de tiempo adecuada.  |                       |                              |                           |                        |
| 4. El conductor de la reunión tiene criterio y preparación para dirigir la reunión.             |                       |                              |                           |                        |
| 5. La reunión se desarrolla de forma ordenada, desarrollándose paso a paso los puntos a tratar. |                       |                              |                           |                        |
| 6. Se logra discutir los temas de forma que aportan a la solución.                              |                       |                              |                           |                        |
| 7. Las reuniones empiezan y terminan en el tiempo programado.                                   |                       |                              |                           |                        |
| 8. Al final de las reuniones se logra tomar decisiones de los puntos que se tratan.             |                       |                              |                           |                        |
| 9. Las reuniones se desarrollan sin interrupciones.   |                       |                              |                           |                        |
| 10. En las reuniones se establece seguimiento de los acuerdos que se toman en ésta.             |                       |                              |                           |                        |
| 11. Se cumplen los pendientes que se dejan de reunión a reunión.                                |                       |                              |                           |                        |
| 12. Las reuniones aportan sustancialmente al logro de objetivos de mi trabajo.                  |                       |                              |                           |                        |
| 13. Todos participan y aportan a la reunión.  |                       |                              |                           |                        |
| 14. Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y puntos tratados.               |                       |                              |                           |                        |

## ANEXO 02

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA REUNION

Empresa: -----

Área/comité al que participa: -----

Fecha: -----

| CARACTERÍSTICAS MAS FRECUENTES DE LAS REUNIONES   |                |                       |                    |                 |
|---|----------------|-----------------------|--------------------|-----------------|
| Síntomas  | Sucede siempre | Sucede frecuentemente | Sucede pocas veces | No sucede nunca |
| 1. Conocía los objetivos de la reunión  |                |                       |                    |                 |
| 2. Se envió a tiempo la agenda para permitir preparación.                                     |                |                       |                    |                 |
| 3. La reunión comenzó a la hora pactada.  |                |                       |                    |                 |
| 4. Se llevaron a cabo los temas de forma ordenada según la agenda                             |                |                       |                    |                 |
| 5. Los temas tratados fueron los que plantearon en la agenda.                                 |                |                       |                    |                 |
| 6. El que expone lleva material que facilita la comprensión del tema a tratar                 |                |                       |                    |                 |
| 7. Se asigna tiempo suficiente a cada tema.   |                |                       |                    |                 |
| 8. Los acuerdos tomados responden a los objetivos de la reunión.                              |                |                       |                    |                 |
| 9. Las tareas asignadas en la reunión fueron claras.  |                |                       |                    |                 |
| 10. Asistieron los participantes que debían asistir para aportar a la reunión.                |                |                       |                    |                 |
| 11. Todos los miembros participaron activamente en la reunión.                                |                |                       |                    |                 |
| 12. El líder - conductor de la reunión facilita la comunicación y logra el manejo de la misma |                |                       |                    |                 |
| 13. El líder-conductor verifico que los temas sean entendidos por los asistentes              |                |                       |                    |                 |
| 14. La comunicación fue abierta y autentica.  |                |                       |                    |                 |
| 15. Se respetaron los turnos de intervención de cada miembro.                                 |                |                       |                    |                 |
| 16. Todos los participantes llevaron la reunión con una actitud positiva                      |                |                       |                    |                 |
| 17. El grado de interés del equipo se mantuvo a lo largo de toda la reunión.                  |                |                       |                    |                 |
| 18. Al final de la reunión se elaboró un plan de acción con roles claros                      |                |                       |                    |                 |
| 19. Se siente satisfecho participando de la reunión.  |                |                       |                    |                 |
| 20. El tiempo de la reunión fue el adecuado para los temas de la agenda.                      |                |                       |                    |                 |
| 21. La reunión termino a la hora.   |                |                       |                    |                 |
| 22. Considera que la reunión fue productiva.  |                |                       |                    |                 |

Otras características:

### ANEXO 03

|   |  | VALIDACION ENCUESTA DE PERCEPCION DE LAS REUNIONES |    |            |    |               |    |                |    |                    |    |                    |    |                 |    |                  |    |              |    |              |    |                   |    |       |    |         |     |     |
|---|--|--|----|------------|----|---------------|----|----------------|----|--------------------|----|--------------------|----|-----------------|----|------------------|----|--------------|----|--------------|----|-------------------|----|-------|----|---------|-----|-----|
| NUMERO DE PARTICIPANTES   |  | 11   |    |            |    |               |    |                |    |                    |    |                    |    |                 |    |                  |    |              |    |              |    |                   |    |       |    |         |     |     |
|   |  | DIEGO ALANIA                                       |    | ANA KARINA |    | MARBEL BOGGIO |    | ALFREDO ORMEÑO |    | ANGELLINA OLIVARES |    | GONZALO VILLANUEVA |    | CARLOS TERRONES |    | GABRIELA CANALES |    | JORGE CHAVEZ |    | KAILEY NUÑEZ |    | ELIZABETH ALVAREZ |    | TOTAL |    | TOTAL % |     |     |
|   |  | SI   | NO | SI         | NO | SI            | NO | SI             | NO | SI                 | NO | SI                 | NO | SI              | NO | SI               | NO | SI           | NO | SI           | NO | SI                | NO | SI    | NO | SI      | NO  |     |
| 1. Existen objetivos planteados para las reuniones.   |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |     |
| 2. Los objetivos son formulados de forma clara.   |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 11    | 0  | 100%    | 0%  |     |
| 3. Las reuniones tienen una duración de tiempo adecuada.  |  | 1  | 0  | 0          | 1  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 9     | 2  | 82%     | 18% |     |
| 4. El conductor de la reunión tiene criterio y preparación para dirigir la reunión.             |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 11    | 0  | 100%    | 0%  |     |
| 5. Se logran establecer soluciones y acuerdos en la reunión.                                    |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 1  | 0     | 10 | 1       | 91% | 9%  |
| 6. La reunión se desarrolla de forma ordenada, desarrollándose paso a paso los puntos a tratar. |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 0             | 1  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 8     | 3  | 73%     | 27% |     |
| 7. Se logra discutir los temas de forma que aportan a la solución.                              |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 0             | 1  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |     |
| 8. Las reuniones empiezan y terminan en el tiempo programado.                                   |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 1  | 0     | 7  | 4       | 64% | 36% |
| 9. Al final de las reuniones se logra tomar decisiones de los puntos que se tratan.             |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |     |
| 10. Las reuniones se desarrollan sin interrupciones.  |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 8     | 3  | 73%     | 27% |     |
| 11. En las reuniones se establece seguimiento de los acuerdos que se toman en ésta.             |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |     |
| 12. Se cumplen los pendientes que se dejan de reunión a reunión.                                |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 0            | 1  | 1                 | 0  | 8     | 3  | 73%     | 27% |     |
| 13. Las reuniones aportan sustancialmente al logro de objetivos de mi trabajo.                  |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 11    | 0  | 100%    | 0%  |     |
| 14. Todos participan y aportan a la reunión.  |  | 1  | 0  | 1          | 0  | 0             | 1  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 1  | 0     | 8  | 3       | 73% | 27% |
| 15. Todas las reuniones culminan con un acta de las decisiones y puntos tratados.               |  | 0  | 1  | 1          | 0  | 1             | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 9     | 2  | 82%     | 18% |     |

## ANEXO 04

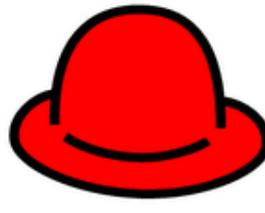
|   |              | VALIDACION ENCUESTA DE POST EVALUACION LUEGO DE UNA REUNION |                  |    |                |    |                |    |                    |    |                    |    |                 |    |                  |    |              |    |              |    |                   |    |       |    |         |     |  |  |  |
|---|--------------|---|------------------|----|----------------|----|----------------|----|--------------------|----|--------------------|----|-----------------|----|------------------|----|--------------|----|--------------|----|-------------------|----|-------|----|---------|-----|--|--|--|
| NUMERO DE PARTICIPANTES   |              | 11  |                  |    |                |    |                |    |                    |    |                    |    |                 |    |                  |    |              |    |              |    |                   |    |       |    |         |     |  |  |  |
|   | DIEGO ALANIA |   | ANA KARINA ARMAS |    | MARIBEL BOGGIO |    | ALFREDO ORMEÑO |    | ANGELLINA OLIVARES |    | GONZALO VILLANUEVA |    | CARLOS TERRONES |    | GABRIELA CANALES |    | JORGE CHAVEZ |    | KAILEY NUÑEZ |    | ELIZABETH ALVAREZ |    | TOTAL |    | TOTAL % |     |  |  |  |
|   | SI           | NO  | SI               | NO | SI             | NO | SI             | NO | SI                 | NO | SI                 | NO | SI              | NO | SI               | NO | SI           | NO | SI           | NO | SI                | NO | SI    | NO | SI      | NO  |  |  |  |
| 1. CONOCIA LOS OBJETIVOS DE LA REUNION  | 0            | 1   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 2. SE ENVIO A TIEMPO LA AGENDA PARA PERMITIR PREPARACION                        | 0            | 1   | 1                | 0  | 0              | 1  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 8     | 3  | 73%     | 27% |  |  |  |
| 3. LA REUNION COMENZO A LA HORA   | 0            | 1   | 1                | 0  | 0              | 1  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 7     | 4  | 64%     | 36% |  |  |  |
| 4. SE LLEVARON A CABO LOS TEMAS DE FORMA ORDENADA                               | 0            | 1   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 0            | 1  | 1                 | 0  | 8     | 3  | 73%     | 27% |  |  |  |
| 5. LOS TEMAS TRATADOS FUERON LOS QUE PLANTEARON AL INICIO DE LA REUNION         | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 11    | 0  | 100%    | 0%  |  |  |  |
| 6. SE ASIGNA TIEMPO SUFICIENTE A CADA TEMA                                      | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 7. LOS ACUERDOS TOMADOS RESPONDEN A LOS OBJETIVOS DE LA REUNION                 | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 11    | 0  | 100%    | 0%  |  |  |  |
| 8. LAS TAREAS ASIGNADAS EN LA REUNION FUERON CLARAS                             | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 9. ASISTIERON LOS PARTICIPANTES QUE DEBIAN ASISTIR PARA APORTAR A LA REUNION    | 1            | 0   | 1                | 0  | 0              | 1  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 10. CADA MIEMBRO PARTICIPO EQUITATIVAMENTE CON SUS APORTACIONES PERSONALES      | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 0               | 1  | 1                | 0  | 0            | 1  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 7     | 4  | 64%     | 36% |  |  |  |
| 11. EL LIDER - CONDUCTOR DE LA REUNION MANTIENE EL CONTROL                      | 1            | 0   | 0                | 1  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 12. EL LIDER-CONDUCTOR VERIFICO QUE LOS TEMAS SON ENTENDIDOS POR LOS ASISTENTES | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 13. LA COMUNICACION FUE ABIERTA Y AUTENTICA                                     | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 14. SE RESPETARON LOS TURNOS DE INTERVENCION DE CADA MIEMBRO                    | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 15. LA REUNION TIENE UN TONO POSITIVO   | 1            | 0   | 1                | 0  | 0              | 1  | 1              | 0  | 0                  | 1  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 0            | 1  | 1                 | 0  | 7     | 4  | 64%     | 36% |  |  |  |
| 16. EL GRADO DE INTERES DEL EQUIPO SE MANTUVO A LO LARGO DE TODA LA REUNION     | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 9     | 2  | 82%     | 18% |  |  |  |
| 17. AL FINAL DE LA REUNION SE ELABORO UN PLAN DE ACCION CON ROLES CLAROS        | 0            | 1   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |
| 18. SE SIENTE SATISFECHO PARTICIPANDO DE LA REUNION                             | 0            | 1   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 9     | 2  | 82%     | 18% |  |  |  |
| 19. EL TIEMPO DE LA REUNION FUE LA IDONEA                                       | 0            | 1   | 0                | 1  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 8     | 3  | 73%     | 27% |  |  |  |
| 20. LA REUNION TERMINO A LA HORA  | 0            | 1   | 1                | 0  | 1              | 0  | 0              | 1  | 1                  | 0  | 0                  | 1  | 1               | 0  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 8     | 3  | 73%     | 27% |  |  |  |
| 21. LA REUNION FUE PRODUCTIVA   | 1            | 0   | 1                | 0  | 1              | 0  | 1              | 0  | 1                  | 0  | 1                  | 0  | 0               | 1  | 1                | 0  | 1            | 0  | 1            | 0  | 1                 | 0  | 10    | 1  | 91%     | 9%  |  |  |  |

## ANEXO 05

### MÉTODOLOGÍA PARA REUNIONES DE EMPRESA O EQUIPO: "LOS 6 SOMBREROS" DE EDWARD DE BONO



**Perspectiva objetiva**  
Información y hechos



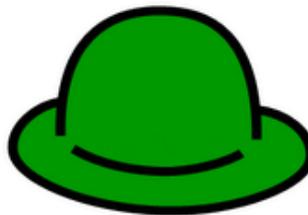
**Intuición**  
Emoción y sentimientos



**Voz del juicio**  
Análisis crítico



**Lógica positiva**  
Beneficios y ventajas



**Creatividad**  
Alternativas y propuestas



**Visión global**  
Director de orquesta

Esta dinámica fue desarrollada por Edward de Bono, en el libro llamado "Seis sombreros para pensar".

Existen 6 sombreros, cada uno con un color diferente. Cada sombrero representaría un rol. Cuando el moderador escoge sombrero, todos tienen que utilizar el rol que corresponde al determinado sombrero. No vale que ninguna persona adopte un rol diferente.

Estos son los sombreros:

**Sombrero azul:** es el moderador de la reunión. Controla el orden de los sombreros y el tiempo entre ellos y de la reunión. Es el sombrero analítico, de evaluar todos los aspectos. Puntualmente se puede utilizar para todos los participantes, si el moderador lo considera oportuno.

**Sombrero blanco:** En este sombrero se exponen datos y hechos demostrables. Se trata

el asunto desde un punto de vista racional y lo más objetivo y neutral posible.

**Sombrero rojo:** en este sombrero se expresan nuestros sentimientos. Este sombrero a veces se puede malinterpretar. Creo bajo mi corta experiencia y mi modo de ver que este sombrero debería utilizarse para expresar como nos hace sentir el tema que se nos habla. Si se están discutiendo unas normas internas, que podamos expresar si esas normas nos van a repercutir negativamente o positivamente.

**Sombrero negro:** este sombrero se utiliza para criticar todos los aspectos negativos correspondientes al tema a tratar. Este puede resultar el sombrero más difícil, pero por si sale alguna voz positiva mientras está este sombrero, no habría lugar. Tan sólo la crítica negativa. Evidentemente con la intención de que sea una crítica constructiva, es decir, con la intención de conseguir el objetivo de la reunión.

**Sombrero amarillo:** este sombrero es el contrario del negro, en este sombrero se intenta resaltar los aspectos positivos del tema que se está tratando. No vale decir nada negativo al respecto. Creo que este sombrero es el más costoso de todos.

**Sombrero verde:** es el sombrero de la creatividad. En este sombrero se trata de buscar ideas, recursos y diferentes vías de actuación. Es una especie de brainstorming.

**Sombrero rojo:** es el sombrero de los sentimientos. En él se reflejan cómo nos sentimos ante lo que se esté hablando. Por ejemplo, si se toma una medida que nos va a generar más estrés en el trabajo lo podemos decir, que nos vamos a sentir estresados y que por eso no consideramos que sea una buena medida. Es un concepto difícil de explicar porque en las empresas poco se habla de emociones, pero es muy necesario porque las emociones son las que nos hacen actuar en una dirección o en otra. Si nos sentimos bien, seremos muy productivos, si nos sentimos mal no generaremos mucha productividad.

Así pues descritos los sombreros y para representar un poco más la utilidad el método de una reunión podría ser el siguiente:

Se define el sombrero azul, es decir el moderador y este decide los sombreros. La reunión comienza con el sombrero blanco, exponiendo el tema a tratar en la reunión y aportando datos y hechos contrastables. Una vez expuesto el tema se pasa al sombrero verde, para buscar soluciones. De este sombrero salen diferentes vías de solución y se escoge una a tratar al principio. De esta solución se habla de los aspectos positivos utilizando el sombrero amarillo y posteriormente se habla de los aspectos negativos con el sombrero negro. Una vez analizado los aspectos negativos y positivos se procede a utilizar el sombrero blanco para determinar si esta opción es buena. En caso de ser positiva, se da el tema por cerrado. Si es negativa, se comenzaría de nuevo por el sombrero verde a seguir de nuevo el proceso, hasta conseguir dar con la solución o hasta que el sombrero azul decida que el tiempo se ha agotado.