



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# HABILIDAD GERENCIAL COMUNICATIVA



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# HABILIDAD GERENCIAL COMUNICATIVA

Recordemos que el trabajar aislados del resto de nuestros compañeros nada bueno nos puede traer. El trabajo en equipo y la comunicación es fundamental para la consolidación y el éxito de un proyecto, además de una herramienta valiosísima en una empresa que quiera alcanzar los mejores resultados y el logro cabal de todos sus objetivos, sin olvidar que con esto se da una integración de ideas, propósitos y metas organizacionales.

Al existir un grupo, la presión de sentirse solo o extraño que pueda experimentar una persona, no se dará; pues sabe que puede contar con sus compañeros de trabajo en cualquier momento y, si necesita ayuda, estos siempre tratarán de colaborar. Todos están inmersos en los mismos objetivos que se van a alcanzar y harán lo posible por sacar adelante el trabajo que deba desarrollarse.

En una organización, las reuniones de trabajo significan una oportunidad inmensa para crecer y conocer más, al plantearse diferentes puntos de vista e ideas; así como determinar si las labores en un grupo de la empresa se están realizando correctamente o no.

## REUNIONES CON OTROS GERENTES Y DIRECTIVOS

Salinas (2001) propone que para que todo funcione a cabalidad dentro de un grupo, deben realizarse reuniones entre ellos o con los supervisores de los mismos, para determinar si se están alcanzando los objetivos deseados y cómo se están logrando. Esto para conocer si las metas o proyecciones que se trazaron con antelación, se han cumplido en su totalidad y si no, tomar las medidas pertinentes.

Desafortunadamente, la mayoría de reuniones de trabajo no se explotan o aprovechan como debería ser. Muchas veces, estas sirven solo para tomar el pelo, contar los últimos chismes, perder tiempo en temas sin ninguna importancia y en comentar de todo, menos lo que se pretendía aclarar o hablar para mejorar algún proceso o solucionar algún inconveniente.

Para evitar que lo anterior ocurra, deben seguirse algunos parámetros que harán que las reuniones sean productivas y sirvan para el fin con el cual fueron convocadas.



Como primera medida, los encargados del desarrollo de la reunión, deben preparar antes todo lo que vayan a exponer y, si es el caso, entregar documentos o reportes a las personas que asistirán, con el fin de que sepan de qué se va a hablar.

Estos documentos pueden ser reportes financieros, indicadores de gestión, el orden de los temas que se van a tratar, entre otros, para que la reunión sea aprovechada al máximo y se desarrolle de una forma eficaz y se contribuya al buen transcurrir de la misma. De acuerdo con un orden y todos preparados para lo que sigue, se procederá a comenzar la reunión.

**SI SE SIGUEN A CABALIDAD TODOS LOS PUNTOS A TOMARSE EN CUENTA, SE LOGRARÁ DESARROLLAR UNA REUNIÓN PRODUCTIVA QUE REDUNDE EN BENEFICIOS PARA TODA UNA COMPAÑÍA.**

En segundo lugar, es muy importante que se respete el orden de los temas que se van a hablar. Debe haber un moderador, quien introducirá a los miembros de la junta en el acontecer de la misma. Vigilará que no se produzcan comentarios ajenos a los que se están debatiendo y será el encargado de que cada persona que hable sea escuchada y,

posteriormente, se muestren los diferentes puntos de vista con total disciplina. Esto para que la calidad de la reunión sea buena y se aproveche el tiempo de la mejor manera.

Como tercera medida, debe existir una persona encargada de plasmar en un documento todas las ideas expresadas y los acuerdos a los cuales se haya llegado. Esto para evitar que, en futuras reuniones, se traten los mismos temas o se caiga en las mismas discusiones sin salida, las cuales pudieron haberse presentando antes. Con la ayuda de esta "historia", se podrá efectuar un seguimiento de todo lo tratado y se buscarán las mejores soluciones si hay algún inconveniente.



Como cuarto parámetro, siempre se debe procurar que nuestra mente esté abierta para recibir alguna crítica o sugerencia. Al llegar a una reunión, debemos tener una actitud que nos permita analizar otros puntos de vista y así disminuir nuestra tensión o preocupación por los temas que se van a tratar. Esto ayudará para que la reunión se desarrolle en buenos términos y sea sumamente productiva para todos los participantes de la misma.

Por último, lo más importante es que debe existir un respeto por todas las opiniones que allí se den, sin importar si se está de acuerdo o no con los planteamientos. La mentalidad de tolerancia y madurez que se tenga, será importante para aceptar siempre lo mejor para todos, así nuestras ideas no hayan sido las mejores, una vez que se comprenda que lo más importante es el beneficio empresarial y no el individual.

Para finalizar, resulta necesario sintetizar que las reuniones de trabajo son un medio muy importante para alcanzar una acertada efectividad empresarial. Lo importante es que se aprovechen al máximo y se saquen las mejores conclusiones, siempre con la idea de buscar el beneficio organizacional en todas las áreas requeridas.

## REUNIONES CON SUBALTERNOS

En relación con la publicación denominada "Reuniones de trabajo" desarrollada por la Universidad de Champagnat (2002), en su licenciatura en Recursos Humanos, se darán en esta parte de la lectura algunos detalles acerca de las reuniones de trabajo con los subalternos. En primer lugar, se indica que las reuniones son un conjunto de personas reunidas físicamente, también puede ser en forma digital, en un local para tratar un tema coordinado por un conductor (más de dos personas y cómo máximo 30).

### TIPOS DE REUNIONES

1. Reuniones para informar
2. Reuniones para recoger información
3. Reuniones para formar
4. Reuniones para intercambiar puntos de vista
5. Reuniones para llegar a un acuerdo
6. Reuniones para generar ideas
7. Reuniones para tomar decisiones

### EL PAPEL DEL CONDUCTOR DE LA REUNIÓN:

Tiene que desempeñar las siguientes funciones:

#### 1. Función de clarificación:

- » Al comienzo de la reunión, para asegurar que el objetivo de la misma está claro para los participantes y es conforme.
- » Durante el transcurso de la misma, para ayudar a los participantes a comprenderse bien; debe formular constantemente preguntas para asegurarse que se ha comprendido lo expuesto y, de no ser así, intentar aclararlo.

## 2. Función de control:

Con esta función el conductor de la reunión trata de ayudar al grupo a fijar sus procedimientos; es decir, fija una serie de normas (más o menos autoritarias) que permitan la comunicación.

También permite:

- » Regular la reunión e impide que alguien monopolice
- » Traer de nuevo a los participantes a discutir sobre el tema específico de la reunión
- » Estimular a los que no participan
- » Administrar bien el tiempo

## 3. Funciones de relajamiento:

El conductor debe eliminar toda tensión que surja en la reunión, provocada por desconocimiento de los participantes, oposición de caracteres, oposición de opiniones, entre otros aspectos.

El conductor debe crear un clima de confianza y relajamiento, el cual permita la comunicación en grupo, sin suprimir los posibles conflictos; sino que se consiga la armonía en los mismos. Debe optar por el papel de conciliador y modular el desarrollo de la reunión.

## 4. Función de dinamización:

Consiste en instar al grupo para que sienta deseos de realizar "algo", motivarlo, llenarlo de entusiasmo, entre otros aspectos.



## **CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CONDUCTOR DE REUNIONES**

### **1. Mostrar seguridad delante del grupo:**

El miedo al grupo es muy habitual del actor. De entrada, existe este miedo, pero después se pasa. Esta seguridad se nota. Si el conductor se pone nervioso y no sabe disimularlo, transmite esta sensación al grupo y este acaba poniéndose nervioso. El grupo lo que quiere pensar es que se encuentra en buenas manos.

Para evitar este miedo se puede hacer:

- » Preparación física: cómo colocar el cuerpo.
- » Los gestos y las posturas son tan importantes como las palabras.
- » Esforzarse en mirar a los ojos de los participantes.
- » Luchar contra posturas defensivas
- » Moverse para ocupar espacio
- » Preparación psicológica: superar el miedo para juicios de grupo.
- » Pensar que no funcionará la reunión, también se ha de superar esto.
- » Es importante encontrar un hilo conductor para cuando se vea que el tema se desvía.



## **2. Saber adaptar la función de animador del grupo:**

Hemos de saber adaptarlo todo: como: gestos, ropa, frases, expresiones, voz, vocabulario. Se puede además adaptar el estilo.

Animador directo: es el que fija los objetivos del grupo. Fija los métodos que se utilizarán y se ocupa constantemente de que el grupo no se desvíe e intente conocer la naturaleza del problema.

Animador no directivo: deja que el grupo seleccione los objetivos y los métodos, sus intervenciones se remiten a regular la reunión y reformular, deja que el grupo solo encuentre el camino correcto. Solamente cumple una misión de ayuda.

## **3. Saber reaccionar delante de situaciones imprevistas:**

Prever la falta de materiales para el desarrollo de la reunión (tiza para la pizarra, no se tienen suficientes fotocopias para repartir, ...).

Hay que tener en cuenta posibles situaciones de conflicto entre los participantes, se puede crear un ambiente agresivo, el animador tiene que:

- » No entrar en la situación emocional.
- » Buscar causas de la situación. La mejor manera es interrumpir la reunión y preguntar a los miembros qué pasa.



## PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN

Para que una reunión sea útil tiene que estar bien preparada, para ello se debe tener en cuenta tanto los aspectos materiales como los funcionales:

Podemos dividir la preparación en cinco pasos:

**1. Definición de los objetivos:** fijar los objetivos de la reunión. Tipos de objetivos.

- » Los que se han de lograr.
- » Los objetivos secundarios: los que serían interesantes.

Si los objetivos prioritarios son muchos, se realizan varias reuniones.

**2. La elección de los participantes:** la eficacia de una reunión depende mucho de los participantes. Se tendría que medir si las personas son compatibles.

**3. Planificar el desarrollo de la reunión:** viene definido en el orden del día qué es un desarrollo de las cuestiones que se abordarán.

**4. Organización del material de la reunión:** tenemos que tener en cuenta:

- » Documentos
- » Preparar la sala
- » Aspectos anexos: la botella de agua, papelería, bolígrafos
- » Hacer un recordatorio de la convocatoria
- » Asegurarse que asistirán



## **DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

### **Inicio de la reunión**

#### **1. Presentación de los participantes:**

No podría haber confianza si no se da una labor de presentación de los participantes a la reunión, debemos saber al menos quién es quién y cuáles son las funciones que se tendrán dentro de la reunión.

#### **2. Darles confianza:**

A través de la presentación se crea un clima de confianza; para que se encuentren bien tanto los participantes como el animador, se deben encontrar a gusto.

En un primer momento, los participantes se sentirán ansiosos porque se sienten observados por los otros. Hemos de tener en cuenta el tiempo.

#### **3. Presentación del tema de reunión:**

- » De qué se habla
- » Por qué hablamos de este tema
- » Por qué les interesa hablar de este tema
- » Cuáles son los problemas planteados

#### **4. Fijar los objetivos de la reunión:**

Explicar el orden del día que se tiene, comentarlo. Establecer los objetivos prioritarios y clarificarlos dentro del periodo de la reunión, si hay tiempo pasaremos a los objetivos secundarios y así sucesivamente.

## CONDUCCIÓN DE JUNTAS PRODUCTIVAS

Salazar (2008), revela que muchas empresas padecen de un muy serio problema, cual es el manejo de sus juntas de trabajo; constantemente se escucha a los trabajadores quejarse porque en su trabajo se sufre de “juntitis”, “juntas para esto”, “juntas para aquello”, y “juntas para lo demás”, “en mi empresa tenemos juntas para todo”; “solo se pierde el tiempo con tantas juntas”; “no se para que tantas juntas, si nunca se hace nada”, etc, etc.

Es verdad, las juntas son una verdadera calamidad para muchos ejecutivos y empleados, muchas discusiones, mucho “bla, bla, bla”, y pocos acuerdos, pocos compromisos.

Lamentablemente, en muchas ocasiones, las juntas son consideradas como un mal necesario, un espacio donde tenemos la oportunidad para enterarnos de los chismes más recientes de la compañía, o el lugar donde tal o cual persona aprovecha la oportunidad para regañar a los demás, o para lucirse y acaparar el micrófono ante el jefe.

La mayoría de los empleados no ha recibido una capacitación integral de cómo manejar una junta de manera efectiva, en muchas ocasiones, esto repercute en desmotivación, caos, falta de compromiso y baja productividad. Si consideramos que del 60% al 90% del tiempo de un ejecutivo se invierte en juntas y reuniones de trabajo, es mandatorio, que dichos ejecutivos (facilitadores) sean capaces de manejar una reunión de manera efectiva.



El autor propone que se ha descubierto que, normalmente, las juntas fracasan por alguna o varias de estas consideraciones:

- » Una mala planeación (tiempo, lugar y participantes inadecuados).
- » El objetivo de la reunión no es claro para los asistentes a la reunión.
- » No se administra el tiempo adecuadamente y esto las hace aburridas y poco productivas.
- » El contenido a discutir es demasiado ambicioso; por lo tanto, lo que se debe discutir o analizar en varias reuniones se quiere discutir en muy poco tiempo.
- » No se da un seguimiento adecuado a los acuerdos y los compromisos adquiridos.
- » No se asignan roles de trabajo y participación para la reunión.
- » Discutir demasiado tiempo el tema de “asuntos varios”, lo cual solo hace que la reunión pierda su enfoque original y se disperse la atención y concentración de los participantes de la reunión.

Se tienen muy buenas razones para poder llevar a cabo juntas exitosas; sin embargo, una junta difícilmente se vuelve productiva si cada uno de los participantes en ella desconoce y no domina sus elementos y su realidad.

Conocer los elementos de una junta exitosa, los recursos clave para la facilitación de la misma y conocer el proceso de evaluación y toma de decisiones, se convierte en aspectos muy importantes para lograr la efectividad de toda junta. Por ello, antes de convocar a una reunión de trabajo, primeramente, cabe preguntarse:

¿Qué tipo de reunión vamos a tener que llevar a cabo?, ¿es una reunión periódica, de seguimiento?, ¿una junta de comunicación?, o tal vez, ¿una junta estratégica? Distintos tipos de juntas, demandan de distintos tipos de metodologías de trabajo.



Una vez resuelto este cuestionamiento, entonces los siguientes puntos a evaluar deberían ser:

- » ¿Quién debe participar en la reunión?
- » ¿Cuáles deben ser los temas a tratar?
- » ¿Cuál debe ser la duración de cada tema y de la reunión en general?
- » Día, lugar y hora de la reunión
- » ¿Cómo se va a manejar y controlar la minuta de acuerdos? y la manera de dar seguimiento a los mismos
- » ¿Cómo se va a hacer la asignación de roles y responsabilidades de la reunión?

La asignación de roles y responsabilidades, es un elemento clave para el éxito de la misma, normalmente los roles que se deben asignar son:

- » Coordinador de la reunión: la persona responsable de la reunión.
- » Facilitador: es quien modera la reunión y asigna la palabra a los participantes.
- » Secretario: la persona responsable de documentar la reunión en la minuta correspondiente.
- » Cronometrista: quien mide el tiempo que se lleva invertido en cada tema de la reunión.
- » Participantes: los asistentes a la reunión.

Cuando estos elementos sean tomados en cuenta en toda empresa al momento de llevar a cabo una junta de trabajo, es seguro que las reuniones de trabajo serán mucho más provechosas y productivas.

## MANEJO DE PRESENTACIONES VISUALES

Caballero (2013) rescata en su publicación "Lecciones de Steve Jobs para hacer tus presentaciones personales" algunos de los consejos de este gran innovador y empresario recomendó en algún momento:

- » Establecer relación con la audiencia. Jobs era un experto en esta cuestión, desde su indumentaria, sus paseos por el escenario, el contacto visual y, sobre todo, su posición de humildad, hacían que conectara con la audiencia de inmediato. Y esta es la recomendación, moverse, actuar, interactuar con el público y tener siempre una máxima: la protagonista es la audiencia y usted es su mentor.
- » Dé a la audiencia una idea de dónde quiere ir. No es necesario que refleje en una diapositiva el sumario de lo que se va a hablar, pero sí que le cuente cuál es la ruta a seguir juntos. Es necesario contar el motivo por el cual, quienes están presentes, van a sentir que valió la pena permanecer en la actividad.
- » Muestre pasión. La pasión es el motor de toda gran presentación. No importa a qué se dedique o cuál sea el rol dentro de una organización. La pasión es fundamental para poder conectar con la audiencia y transmitir el mensaje. No obstante, se comprende que esta debe ser modulada, según la audiencia a la que se vaya a dirigir. No olvide emplear en las presentaciones términos como asombroso, increíble, espectacular, los cuales ayudarán a trasladar entusiasmo. Y, ante todo, sea sincero, pues esta autenticidad es captada de inmediato por los asistentes a la presentación.
- » Mantenga el optimismo y buen humor. Incluso en los malos momentos, debe tener optimismo y mantener sus creencias. Debe creer en lo que transmite o jamás será capaz de vendérselo a nadie. Y, además, si emplea el humor de manera inteligente, para conseguir la risa del público en los momentos adecuados, establecerá una conexión que no habrá manera de romper. No obstante, es importante incidir en que usar el humor como recurso en una presentación, no supone hacer el payaso.



- » No son los números, es lo que significan. La audiencia no quiere ver números y números en las presentaciones; lo que quiere es conocer cuál es su interpretación de esos números.
- » Simplificar al máximo los datos, y si resulta necesario, complementar la presentación con la entrega de documentos aparte, donde los asistentes puedan ver de dónde se extrajo las conclusiones y ganar credibilidad.
- » Hágalo visual. Emplee imágenes limpias, profesionales y simples. Es necesario olvidarse de poner largos textos o listas de viñetas. Las slides son un aliado y no un enemigo, por tanto, no haga diapositivas que duerman a la audiencia.
- » Sorprenda. Las personas aman lo inesperado. Las novedades encantan y todo lo que nos sorprende. Utilice la sorpresa para enganchar a la audiencia, y obtendrá resultados espectaculares.





- » Incluya solo lo necesario. Ya lo dijo Leonardo da Vinci: “La simplicidad es la sofisticación definitiva”. En la presentación no puede decir todo. Tiene que discernir lo esencial de lo que no lo es y este no es un ejercicio fácil. Igualmente pasa con el diseño de las diapositivas. Es necesario quedarse con la esencia y transmitirla, si quiere que el auditorio recuerde algo de lo que se ha dicho pasadas 24 horas.
- » Cambiar el ritmo y emplear diversidad de técnicas. Jobs era un experto en cambiar el ritmo, yuxtaponer ideas, contrastar características, etc. En definitiva, era un maestro de la acción, y esta la incluía en todas sus presentaciones. Además, empleaba multitud de recursos, variándolos constantemente: vídeos, historias, datos, imágenes. Utilice el contraste si quiere que su audiencia no pierda el hilo.
- » Dejar lo mejor para el final. El público va a juzgar la presentación en los dos primeros minutos.
- » Ya entonces se va a hacer una idea de si lo que se les va a contar les interesa o no. Es muy complicado ganarse el interés de la audiencia si no se ha conseguido en esos dos primeros minutos. Por ello, se debe empezar con una gran apertura. A su vez, el mensaje final es el que mejor fija en nuestra mente; por lo tanto, se tendrá que dejar lo más llamativo y espectacular para ese momento. Las partes más importantes de una presentación son el comienzo y el final.
- » Dé la duración apropiada. No se extiendas más de lo necesario. Se debe contar lo esencial y no se extienda demasiado, si no caerá en la repetición, lo anecdótico y el aburrimiento. Y nunca sobrepase el tiempo estipulado. En el momento que excede su tiempo, la audiencia desconecta. Es mejor dejarles con hambre.



## REFERENCIAS

Salinas, O. J. (2001, mayo 20). "La importancia de las reuniones de trabajo". Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-reuniones-trabajo/>

Salazar Arellano, O. (2008, septiembre 8). "Manejo de juntas efectivas de trabajo". Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/manejo-de-juntas-efectivas-de-trabajo/>

"Reuniones de trabajo". Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002, abril 29). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/reuniones-de-trabajo/>

Caballero Aguado, A. (2013, septiembre 11). "Lecciones de Steve Jobs para hacer tus presentaciones personales". Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/lecciones-de-steve-jobs-para-hacer-tus-presentaciones-personales/>



