

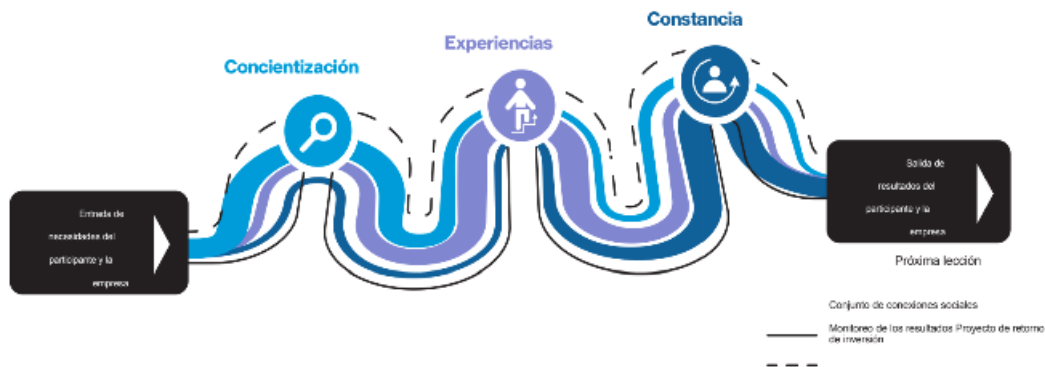
Cómo Conducir Reuniones que Verdaderamente Logren Objetivos

Manual del Participante

Insaforp 
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR


**Dale
Carnegie**

RUTA DEL CAMBIO DE DESEMPEÑO



La experiencia Dale Carnegie involucra a los participantes desde el contacto inicial hasta el seguimiento y el apoyo para reforzar comportamientos clave. Nuestra metodología respalda el desarrollo de las habilidades y los hábitos necesarios para sostener el cambio en el desempeño. Creemos que el cambio emocional es igual de importante que el cambio en el comportamiento.

Es por eso que Performance Change Pathway™ (Ruta del cambio de desempeño) muestra nuestro enfoque deliberado para crear programas de capacitación que impulsan el desempeño mejorado. Ruta del cambio de desempeño™ de Dale Carnegie abarca cinco componentes clave: entrada, concientización, experiencias, constancia y salida. Sabemos que estos componentes son esenciales para diseñar y poner en práctica nuestros programas y formulan un camino de aprendizaje continuo para que los participantes impulsen resultados organizacionales.

Objetivos del programa

- 1. Conocer las habilidades necesarias para reuniones efectivas.**
- 2. Lograr una habilidad de comunicación para reuniones efectivas.**
- 3. Cómo disentir amigablemente para lograr colaboración en reuniones efectivas.**
- 4. Preparar y planificar reuniones efectivas en línea.**
- 5. Cómo ser un miembro participativo en las reuniones.**

Contexto

¿Qué puedo hacer para fomentar la cooperación entre departamentos?

¿Cómo puedo mantener las reuniones enfocadas y en el camino correcto?

Dale Carnegie dijo que el secreto para el éxito es tratar honestamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Los líderes reúnen a las personas para identificar las necesidades y expectativas en un ambiente no peligroso y abierto.

En este programa se ofrecerán muchos lineamientos para llevar a cabo juntas efectivas. Hay cosas que podemos considerar antes, durante y después de las juntas para mejorar la calidad y consistencia de lo comunicado. Después de completar este programa, demostraremos las directrices para dirigir una junta efectiva para fomentar la cooperación y la confianza.

De acuerdo con Harvard Business Review, en promedio, el 15% del tiempo de las horas totales de trabajo en una organización, es invertido en reuniones. Este porcentaje aumenta significativamente en los rangos más altos de las compañías, alcanzando un 33% en los CEO'S.

Módulo 1

Conocer las habilidades necesarias para reuniones efectivas



CONOCER LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA REUNIONES EFECTIVAS

¿Habilidades básicas que debemos de tener para lograr reuniones más efectivas?

¿Cómo considera el grado de efectividad de las reuniones que se desarrollan en la empresa?, siendo 1 nada de efectividad y 10 máxima efectividad

¿Y por qué?

¿Será importante mejorar nuestras reuniones?

¿Qué ganamos si mejoramos la efectividad de nuestras reuniones?

¿Todas las reuniones son iguales?

¿Y por qué?

¿Cuáles han sido las reuniones que han tenido un mayor grado de dificultad?

¿Cuáles han sido las reuniones que han tenido un menor grado de dificultad?

Cuadro de la complejidad de las reuniones

Parece que todos estamos perdiendo más y más tiempo en las reuniones hoy en día. ¿Se ha preguntado que tanto podría lograr hacer si no tuviera que asistir a ninguna reunión en una semana... en un mes ... en un año?

Echemos un vistazo a los tipos de reuniones que asistimos, los retos que enfrentamos para hacerlas productivas, y algunas herramientas concretas para superar muchos de estos retos. A continuación, encontrará un Cuadro de la Complejidad de las Reuniones que fracciona la Mayoría de propósitos de las reuniones.

Como podemos ver, las más simples e informales están a la izquierda, y a medida que nos movemos a la derecha se vuelven más complejas y formales. También se vuelven más complejas a medida que se involucran más personas.

No solamente es el número de reuniones sino el tipo y la complejidad de esas reuniones la que nos puede desgastar al final del día. Veamos algunas herramientas que nos ayudarán a sacar lo negativo de nuestro mundo de reuniones.



Auto-Evaluación

Auto-Evaluación

1. ¿Tengo dificultad para incluir en mi agenda las reuniones sobre asuntos importantes? (Por que literalmente no me queda tiempo en la agenda):Seleccione una opción|Si|No
2. ¿No comunico a tiempo a mis jefes sobre las políticas que están retrasando las estrategias importantes?:Seleccione una opción|Si|No
3. ¿En la mayoría de reuniones no tengo claro que decisiones se tomaron sobre Lo que tengo que hacer inmediatamente, aparte de programar otra reunión?:Seleccione una opción|Si|No
4. ¿Más del 60% de lo qué comunico se centra sobre asuntos internos, en vez de Comunicar lo que pasa en los mercados, las nuevas tecnologías, competidores.?:Seleccione una opción|Si|No
5. ¿Tiendo a preparar presentaciones de Powerpoint, sobre casi cualquier cosa?:Seleccione una opción|Si|No
6. ¿Al final del día de trabajo me siento fatigado por la cantidad de reuniones? Evitando centrarme en los mayores peligros y oportunidades.:Seleccione una opción|Si|No
7. Siempre pienso en... ¿Se lo que hay que hacer y ya lo estoy haciendo?:Seleccione una opción|Si|No
8. ¿Presento información seleccionada o parcial para minimizar algún peligro?:Seleccione una opción|Si|No
9. Me sucede a menudo... Ay... Esto debería estar listo ahora. Nadie me dijo nada:Seleccione una opción|Si|No
10. ¿Mantengo una serie de hábitos del pasado que fueron de ayuda en otro Momento?:Seleccione una opción|Si|No
11. Cuando digo... Debo actuar ahora... Pero, ¿luego no hago nada al respecto?:Seleccione una opción|Si|No
12. ¿Digo chistes cínicos para minimizar las discusiones importantes?:Seleccione una opción|Si|No
- 13.¿No término a tiempo o no término con calidad las tareas específicas sobre asuntos críticos, porque no tengo tiempo?:Seleccione una opción|Si|No

Total

Notas

Desafíos para lograr efectividad en reuniones

- 1.
- 2.
- 3.

Consideraciones antes de una Reunión

- **Clarifique el propósito.**
- **Determine quienes serán los asistentes, la ubicación y la duración.**
- **Anticípese y planifique posibles preguntas y resistencia potencial.**
- **Prepare y mande una agenda.**
- **Llegue temprano o conéctese 15 minutos antes**

Clarifique el propósito:

El propósito de la reunión determinará la estructura, los asistentes, la ubicación, el tiempo necesario, el arreglo del salón, las necesidades audiovisuales, etc. Por ejemplo, una reunión de lluvia de ideas tendrá una estructura diferente a una reunión de planificación estratégica.

Notas

Listado de Verificación para la Planeación Antes de la Reunión.

Propósito

Asistentes

Instalaciones

Tiempo

Preguntas potenciales

Creación de Agenda:

Distribución de Agenda:

Audio Visuales y Necesidades de salón:

Colocación de Salón:

Tiempo de Llegada:

Asuntos misceláneos:

Consideraciones durante la reunión

Actitud en la reunión: una autoevaluación breve.

El siguiente cuestionario está diseñado para que piense sobre su "actitud de reunión".

Nadie verá este cuestionario, así que analice honestamente su contribución a las reuniones de su equipo. Califica cada pregunta usando la siguiente escala: 5 = siempre; 4 = frecuentemente, pero no todo el tiempo; 3 = parte del tiempo; 2 = no muy a menudo; 1 = casi nunca.

Preguntas

1.Asisto a las reuniones del equipo, llego a tiempo o me conecto a tiempo:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

2.Cuando asisto a una reunión, me siento positivo de estar allí.:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

3.Ofrezco opiniones e información (lo digo en serio):Seleccione una opción|1|2|3|4|5

4.Animo a otros participantes a contribuir con sus ideas:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

5.Hablo sobre los problemas en lugar de las personas:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

6.Me ofrezco como voluntario para ayudar o dar seguimiento a los artículos de acción:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

7.Escucho atentamente lo que se dice (mantengo la atención):Seleccione una opción|1|2|3|4|5

8.Veo las reuniones como una forma positiva de fortalecer a nuestro equipo:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

9.Hago preguntas a otros para que amplíen sus ideas:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

10.Participo en reuniones como solucionador de problemas:Seleccione una opción|1|2|3|4|5

Total:40 a 50 = Eres un colaborador sólido de reuniones; 30- 39 = Usted contribuye, pero es posible que desee involucrarse más; 10-29 = Reevalúe su actitud hacia las reuniones y trabaje para ser más un colaborador de la reunión.:Seleccione una opción|40-50|30-39|10-29

Notas

Estrategias de Liderazgo para las Reuniones

- Inicie y termine a tiempo.
- Solicite un voluntario que tome notas, y mantenga la reunión en movimiento y en camino.
- Abra la reunión con una declaración del propósito de esta y con el marco de tiempo.
- Clarifique el asunto clave o el problema.
- Fomente un ambiente abierto y casual.
- Fomente la participación de todos.
- Solamente discuta un asunto a la vez, y practique buenas habilidades de escuchar.
- Evite interrumpir a los demás.
- Mantenga un listado de los temas que son importantes pero que deberán discutirse más adelante o en un formato diferente.
- Haga resúmenes frecuentes de la discusión.
- Haga preguntas y muestre aprecio hacia las aportaciones de todos. Exprese sus ideas de último.
- Muestre respeto por las opiniones de los demás, y esté en desacuerdo de manera agradable.
- Asigne a una persona o equipo para verificar que las personas se mantengan responsables por las acciones a tomar.

¿Cuáles aplica usted constantemente?

¿Cuáles constituyen un reto para usted? ¿Y por qué?

¿Cuál me comprometo a aplicar en mi próxima reunión?:

Comunicándose para Dirigir

- **Crear oportunidades para que la retroalimentación cierre el ciclo de la comunicación.**
- **Demostrar habilidades efectivas para preguntar y escuchar que refuercen las relaciones.**
- **Considerar varias formas de comunicación y su impacto.**

Contexto

¿Qué puedo hacer para eliminar o reducir la mala comunicación y repetición de trabajo?

¿Qué puedo hacer para alentar a los demás a compartir honestamente las ideas y la información?

Dale Carnegie nos recomendó que nos interesáramos genuinamente en otras personas. Los líderes hacen buenas preguntas y después escuchan con sus ojos, oídos y corazones para construir puentes de entendimiento.

En esta sesión practicaremos las herramientas que cierran el ciclo de comunicación y aseguran que nuestro mensaje ha sido recibido y entendido. Discutiremos acerca de los roles y las responsabilidades de los líderes como comunicadores.

Las encuestas han demostrado que hasta un 80 por ciento de todo lo que se comunica por seres humanos es mal entendido hasta cierto punto. Después de completar este módulo, podrá demostrar habilidades más efectivas para preguntar y para escuchar para poder mejorar la calidad de su comunicación y para aprender de aquellos a quienes usted dirige.

Auto evaluación de comunicación

1 = Nunca, 2 casi nunca, 3 = algunas veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre

Preguntas

1. Entiendo mis propias suposiciones, puntos de vista y actitudes, tanto como las suposiciones, puntos de vista y actitudes de las personas a las que me comunico, e intento unirlos en armonía: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

2. Mantengo un clima permisivo y creativo logrando que los asociados se sientan motivados a expresar sus ideas: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

3. Escucho cuidadosamente a lo que los otros tienen que decir antes de ofrecer un comentario, información o consejo, y tengo mi "oído interno" afinado hacia el contenido emocional de lo que se está haciendo: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

4. No escribo o hablo por encima del nivel de comprensión de las personas a las que me estoy comunicando: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

5. Involucro a los asociados en conferencias creativas en un clima en el que se sienten libres de participar: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

6. No hablo demasiado y no escucho muy poco: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

7. Escucho empáticamente: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

8. Entiendo que las personas no se comportan de manera uniforme. Al comunicar, tomo en consideración la constitución personal de cada individuo: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

9. Reconozco que la comunicación no es una actividad independiente, sino que una parte esencial de todo lo que hace un gerente: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

10. Reconozco que la comunicación es juzgada en el contexto de las tradiciones, prácticas e imagen de la organización, y que prospera en un clima de confianza: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

11. Mantengo la fe en los asociados, reporto los hechos honestamente y escucho sinceramente: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

12. Reconozco que la comunicación más poderosa no es lo que decimos, sino lo que hacemos y lo que somos: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

13. Utilizo evidencias para respaldar mi punto de vista: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

14. Mantengo la empatía apropiada con mi gente: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

15. Nunca doy órdenes en un tono severo y dictatorial; en cambio, hablo placentera y cortésmente tomando en cuenta los sentimientos de otros: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

16. Trato honestamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona, y considero la importancia de mis decisiones en él o ella: Seleccione una opción|1|2|3|4|5

Total

Notas

Tips de Comunicación

1- Vigile su Lenguaje

Trate de evitar: términos técnicos y acrónimos que las personas podría no entender, —palabras de cincuenta centavos|| lanzadas para hacerle sonar más inteligente, y palabras ambiguas (frecuentemente, raramente, mucho, etc.) que usualmente tienen un significado diferente para las personas.

2- Utilice Menos Palabras

Después de escribir una carta, memo, presentación, etc., edítelo con la meta de eliminar del 15-20% de las palabras. No es difícil encontrar palabras innecesarias si realmente las busca.

3- Evite los Datos Basura

Disminuya las comunicaciones a no más que los puntos clave. Bombardear a las personas con más información de la que pueden manejar (o recordar) y ellos se desenfocarán.

4- Utilice Mensajes Visuales

Trate de comunicarse creativamente utilizando historias, ejemplos, imágenes, apoyos, etc., para convencer de su mensaje e incrementar la retención.

5- Obtenga Retroalimentación de su Personal

Haga que los empleados critiquen sus habilidades de comunicación. Solicíteles que respondan (anónimamente), por escrito, la siguiente pregunta: —¿Qué dos o tres cosas puedo hacer para ser un comunicador más efectivo?|| Agradezca a las personas por su voluntad de proveerle sus aportaciones. Y asegúrese de ACTUAR de acuerdo a la información que reciba.

Notas:

Tip de Comunicación: Utilice menos palabras y agregue mensajes visuales

En preparación para esta emoción, por favor, encuentre una historia de un mentor, director, ministro, líder, persona de negocios, o experto,|| Cómo ganar amigos e influir sobre las personas|| o —Cómo dejar de preocuparse y empezar a vivir|| que usted sienta que es importante que los demás escuchen. Esté preparado para volver a contar dicha historia en sus propias palabras en dos minutos.

Mis líneas de apertura:

Incidente con el que me relacionaré

(Incluyendo detalles relevantes) tales como ¿Quién? ¿Qué?, ¿Cuándo?,¿Donde? Y ¿Cómo?

Acción a tomar por mis oyentes:

Beneficios para mis oyentes:

Como incluiré emoción, energía y acción para inspirar:

Escuchar su Forma para Mejorar su Confianza

Si le preguntaran —¿Quién le enseñó a hablar, leer, y escribir?‖ probablemente será capaz de escribir una serie de personas que le ayudaron a desarrollar estas habilidades de comunicación tan importantes y tan usadas. Pero y si la pregunta fuera: —¿Quién le enseñó a escuchar?‖ Si usted es como la mayoría de las personas, la respuesta sería —nadie‖. Esto es realmente irónico porque, en promedio, el escuchar es la parte de la comunicación que más usamos (40% escuchamos, 35% hablamos, 16% leemos, 9% escribimos), y es la que menos entrenamiento recibe. Por lo tanto, es la forma de comunicación que la mayoría de nosotros desaprovechamos... una habilidad de liderazgo crítica que usualmente es ignorada.

Entonces, ¿por qué prestamos tan poca atención a escuchar? Dos razones: 1) Asumimos que como oímos bien, también escuchamos bien. Pero eso simplemente no es cierto. Oír es la función mecánica (fisiológica) de recibir sonidos. Escuchar, sin embargo, es una función interpretativa que involucra convertir esos sonidos en significados. Las dos son muy diferentes. 2) Vemos escuchar como una actividad pasiva en lugar de activa. Y en el ambiente de negocios actual de ritmo rápido, de arreglo rápido, y de estar a cargo, ser pasivo es visto como debilidad. Pero es otra equivocación. La escucha efectiva es un proceso activo que requiere habilidades, disciplina y práctica.

Ponga un esfuerzo sucesivo para ser un escucha efectivo y usted:

- ☐ **Minimizará los malentendidos, las suposiciones, y los errores;**
- ☐ **Reducirá el tiempo que necesita dedicar a resolver problemas;**
- ☐ **Incrementará la confianza, la cooperación, la lealtad, y el compromiso**
- ☐ **Disminuirá el estrés, la tensión, y los malos sentimientos;**
- ☐ **Eliminará la sorpresa de —Yo no tenía idea que estaba sucediendo‖; y Desarrollará relaciones de trabajo más positivas.**

Notas

Evaluación de habilidades al escuchar

Instrucciones

Conteste a las siguientes 30 preguntas con la primera respuesta que venga a su mente. Sea lo más honesto posible.

Evaluación de escucha

Resultados de habilidades al escuchar

105-120	Usted es hábil para escuchar. Obtenga una segunda opinión para asegurarse de que tiene una percepción precisa de sus habilidades de escuchar
95-104	Escuchar es una prioridad para usted
85-94	Usted escucha cuando le conviene
75-84	Usted escucha ocasionalmente
Debajo de 74	Usted es increíblemente honesto y tiene un gran potencial para mejorar

Notas

Tips de escucha

16- Recuérdesse su Meta

Antes de hablar con otra persona, escriba "Mi meta es ¡ENTENDER!" en un pedazo de papel. Mantenga ese papel frente a usted y mírelo periódicamente

17- Minimice las Distracciones

Cuando sea posible, escoja un lugar para hablar que esté libre de distracciones. Apague su teléfono o localizador. Haga saber a los demás que no quiere ser molestado. Si no se pueden corregir las malas condiciones para escuchar, ajuste rápidamente la concentración - o elija otro lugar y tiempo.

18- Ponga Toda su Atención

Establezca y mantenga contacto visual con el que habla. Concéntrese en las palabras que él / ella está diciendo... y el mensaje total que están diciendo. Pretenda que será evaluado en todo lo que la persona diga.

19- Muestre que está Escuchando

Inclínese, no cruce los brazos, mueva la cabeza, y responda a lo que se está diciendo con un "Bien", "Ya veo", "Ajá", "Entiendo", etc. ocasional.

Principios para Escuchar

1. Mantenga contacto visual con la persona con la que habla.
2. Sea sensible a lo que se está diciendo. Observe el lenguaje corporal y los mensajes incongruentes.
3. Practique la paciencia. NO interrumpa, ni termine la oración del que habla, ni cambie de tema.
4. Escuche para aprender, haga como que lo evaluarán al final de la oración del que habla.
5. Aclare cualquier incertidumbre cuando haya hablado la otra persona. Asegúrese de haber entendido lo que se dijo, parafraseando lo que usted escuchó.
6. NO concluya o haga suposiciones. Mantenga una actitud abierta y de aceptación.
7. Practique la escucha pura. Remueva las distracciones y minimice los filtros internos y externos.
8. Cambie su mente y "este con" el que habla. Trate de ver las cosas desde la perspectiva del otro.

Notas

Ejercicio

Construyendo Habilidades para Escuchar.

El propósito de este ejercicio es practicar el plantear las cosas de diferente manera. Desea ser comprensivo, hacer contacto visual, darle la cara a la otra persona, y reconocer al que está hablando. Evite interrumpir, dar consejos, emitir juicios o críticas, y hacer preguntas.

1. ¿Cuál es su trabajo y cuáles son sus responsabilidades?

2. ¿Cómo es que trabaja para_____?

3. ¿Qué es lo que más le gusta de lo que hace?

Escuchar para Aprender: —Lo que entiendo que está diciendo es ...|| (Resuma lo que la persona respondió a la pregunta de lo que más le gusta)

4. Si pudiera comenzar de nuevo, ¿qué haría diferente?

5. ¿Cuál es un logro personal del que se sienta especialmente orgulloso y por qué?

6. ¿Qué hace para mantenerse al día con los cambios de su industria?

Escuchar para Aprender: —Según lo entiendo, usted...|| (En sus propias palabras, diga lo que la persona dijo con respecto a los cambios)

7. ¿Qué cualidades considera usted que un gerente o supervisor debe de tener?

8. Viendo hacia atrás en su vida, ¿cuál acontecimiento considera usted que fue un punto decisivo en su carrera?

9. Viendo hacia el futuro, dentro de tres a cinco años, ¿qué piensa que va a pasar con usted, con su compañía y con su industria?

Escuchar para Aprender: —En otras palabras, ...|| (Replantee lo que la persona dijo acerca del —futuro||)

Notas

Gane Cooperación Entusiasta de los Demás

Haga que las personas piensen como usted

10. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola.
11. Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás le diga a una persona que está equivocada.
12. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.
13. Empiece en forma amigable.
14. Haga que la otra persona diga “sí, sí” inmediatamente.
15. Permita que la otra persona sea quién hable más.
16. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.
17. Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.
18. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.
19. Apele a los motivos más nobles.
20. Dramatice sus ideas.
21. Lance con tacto, un reto amable.

Notas

Compromiso

¿Principio que pienso aplicar en mi próxima reunión?

¿Por qué es importante para mí aplicar este principio?

¿Cómo lo pienso aplicar?

¿Qué resultado espero lograr?

Reglas básicas de participación

Permanezca sentado mientras habla.

Mantenga sus comentarios breves y centrados en el tema. Hable con un lenguaje sencillo y coloquial.

Ofrezca una solución por vez.

Escuche atentamente a todos los que contribuyen con sus ideas. Evite interrumpir a los demás.

Haga preguntas, no aseveraciones directas

¿Cuál regla básica aplico más?

¿Cuál aplico menos?

Notas

Disentir Amigablemente

- **Identificar los botones disparadores y nuestro rol en los desacuerdos.**
- **Dar a los demás el beneficio de la duda y amortiguar opiniones para una mayor aceptación.**
- **Aplicar una fórmula para ideas contribuyentes y disentir de una manera amigable.**

Contexto

Los desacuerdos, a través del tiempo, no son únicamente inevitables, sino una dinámica natural entre las personas. Dejar sin resolver estos desacuerdos y conflictos puede hacernos perder enorme cantidad de tiempo y energía y puede afectar el tiempo límite de la productividad.

Para muchos, la reacción natural es evitar los desacuerdos para mantener un ambiente pacífico y cooperativo. Además, podemos ganar mucho de aquellos con quienes disentimos si aprendemos a ver estas situaciones como oportunidades de aprendizaje y tratar con ellos de una manera agradable y profesional. De hecho, investigaciones demuestran que resolver los desacuerdos y asuntos exitosamente con los asociados o en nuestra vida personal resulta en mayor respeto mutuo y más relaciones positivas

Perfil de Personalidad

Registre su acción a la siguientes declaraciones. Lea cada ítem cuidadosamente y ponga el número de la escala de respuestas al lado de cada declaración:

1. Rara vez
2. A veces
3. La mayoría de las veces

1. Puedo ser influenciado hacia el punto de vista de otros.
2. Hago callar a una persona con la que no estoy de acuerdo.
3. Trato el asunto diplomáticamente y no ataco al individuo.
4. Creo que los demás tratan de "obligarme" hacer las cosas a su manera
5. Expreso mis sentimientos y creencias con tacto cuando difieren de aquellos que se expresaron recientemente.
6. Más que ofrecer mi opinión cuando no estoy de acuerdo con alguien, me la guardo para mí.
7. Escucho el punto de vista de los demás con la mente abierta.
8. Permito que mis emociones saquen lo mejor de mí.
9. Elevo mi voz para dejar claro mi punto de vista.
10. Tiendo a subestimar a los demás cuando doy mi opinión.
11. Busco maneras de negociar y comprometerme con los demás.
12. Me han dicho que soy muy agresivo.
13. Me aseguro que mi opinión sea escuchada en cualquier controversia.
14. Creo que los conflictos en las reuniones son necesarios.
15. Soy el más ruidoso en las reuniones cuando trato de aclarar mi opinión.

Notas

Perfil de Personalidad

Sume el puntaje total de las preguntas 1,2,4,6,8,9,10,12,13,14,15. Reste la suma del puntaje de las preguntas 3,5,7,11.

Total

¿Qué significa su puntaje?

1-4."Pasivo"-Usted puede estar tan falto de ánimo que permite que las personas conflictivas lo rodeen. Se beneficiará aprendiendo a sostener sus ideas y opiniones con tacto y diplomacia.

5-10."Asertivo"-Profesionalmente usted es asertivo cuando trata con las personas, en particular con las personas conflictivas.Siga predispuesto a escuchar diferentes puntos de vista, y exprese sus ideas y opiniones adecuadamente.

11-15."Agresivo"-Usted puede ser tan combativo que las personas podrían evitar la interacción con usted. Se beneficiará aprendiendo a escuchar y a expresar sus opciones efectivamente.

Notas

Seis Reglas para Disentir Amigablemente

Regla #1: Dé a otros el beneficio de la duda. Quizá la persona que hizo esa terrible generalización no es realmente insensible. Quizá esta persona ha sufrido una experiencia dolorosa que le hace sobre-reaccionar.

Regla#2: Después de darle a alguien el beneficio de la duda, aprenda a escuchar y comprender verdaderamente porqué esta persona sostiene su creencia. Debemos hacerle saber que hemos escuchado y que estamos genuinamente tratando de ver las cosas desde su perspectiva.

Regla #3: Cuando no esté de acuerdo con alguien, siempre asuma la responsabilidad de sus propios sentimientos. Haga el compromiso de responder usando declaraciones con “Yo”. Cuando comenzamos con “Usted” parecemos culpar y confrontar e inmediatamente ponemos a la defensiva a la otra persona. Esto reduce la oportunidad de que nuestro punto de vista sea escuchado.

Regla #4: Use un amortiguador. Conectar o “amortiguar” una opinión diferente, comenzando con “Escucho lo que está diciendo...” o “Aprecio su punto sobre...” De nuevo, inicie con la palabra “yo” y no “usted dijo...” o esto sonará confrontador.

Regla #5: Eliminemos la palabra “pero” o “sin embargo” de nuestro vocabulario. Una vez que amortigüemos la opinión de la otra persona, usemos “y” o pausa y no digamos nada, luego el amortiguador. Reconocer el punto de vista de la otra persona seguido de un “pero” o “sin embargo” borra el reconocimiento.

Regla #6: Presentar nuestro punto de vista u opinión con evidencia relevante o hechos. Dejemos nuestras emociones fuera de la ecuación usando la siguiente fórmula:

Tome tiempo para reflexionar:

-¿Qué pienso yo? (Comience con “Yo veo esto diferente porque...”)

-¿Por qué pienso eso?

-¿Qué evidencia tengo?

Luego hable:

-“Un ejemplo (o mi evidencia) es...”

-“Esto demuestra que...”

-“Por lo tanto, yo pienso...”

Notas

Amortiguando nuestras opiniones

Amortiguadores

Cuando las opiniones difieren, use amortiguadores para “suavizar el golpe” como:

- Veo lo que usted está diciendo...
- Aprecio lo que usted dice...

Importante: Nunca siga los amortiguadores con las siguientes palabras:

- Pero
- Sin embargo
- No obstante
- A pesar de que

En su Lugar use:

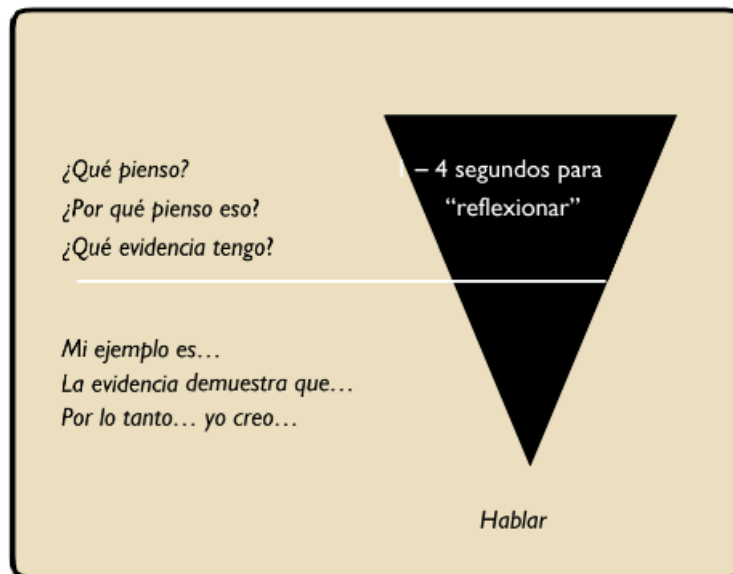
- Y
- Una pequeña pausa

Luego contribuya con su idea u opinión comenzando con:

- Además discutamos...
- Qué tal este ángulo..
- Qué pasaría si...
- Ha pensado usted si...
- Compare esa idea con esta idea...

Notas

Contribuyendo con Nuestras Ideas



Notas

Resumen

Las dos ideas más útiles que gané

- 1.
- 2.

Oportunidades de aplicación

Acciones específicas que tomaré

Impacto en los negocios

Puntos a Considerarse Después de la Reunión

- **Resuma las discusiones, resultados y decisiones.**
- **Dé seguimiento, por escrito, a las decisiones tomadas, pasos a seguir, y fechas de vencimiento.**
- **Auto-evalué la reunión y considere que los demás participantes lo hagan también.**
- **Establezca puntos de verificación para mantener a los participantes dentro de la agenda deseada, a tiempo y enfocados en los resultados deseados.**

Notas

Hoja de Trabajo del Seguimiento Post-Reunión

Resultados/Decisiones

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Próxima reunión programada:

Memorando de Seguimiento/Documentación enviada:

Pasos de Acción/Persona Responsable/Fecha de vencimiento

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Hoja de Trabajo del Seguimiento Post-Reunión

¿Cuál sería el beneficio si utilizamos esta hoja de trabajo constantemente?

¿Cuál o cuáles pueden ser algunas de las razones por la cual no logramos aplicarla constantemente?

Notas

Plan de Acción del Liderazgo en las Reuniones

Basado en la información y habilidades que he obtenido de este programa, me comprometo a las siguientes acciones:

Las cosas que empezaré a hacer durante la planeación, ejecución, y seguimiento de la reunión:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Las cosas que dejaré de hacer durante la planeación, ejecución, y seguimiento de la reunión:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Módulo 2

Reuniones Virtuales



*The Quality Management System of
Dale Carnegie Global Services is
ISO 9001 certified.*

Copyright © 2019

Dale Carnegie & Associates, Inc.

58 S. Service Road #301

Melville, New York 11747

All rights reserved. Except as permitted under the U.S. Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without prior written permission of the publisher.

Virtual Meetings that Engage PM V5, 12/2019

Introducción

Cuando dirige o asiste a una reunión virtual, ¿se siente involucrado en el tema? ¿A veces deseas poder estar en otro lugar? Las reuniones virtuales no tienen que ser aburridas, ya que los asistentes se esconden en el fondo, revisan el correo electrónico y realizan múltiples tareas. Afortunadamente, la tecnología ha facilitado la realización eficiente de reuniones virtuales y aumenta la colaboración y la productividad, es decir, si nos preparamos bien y aprendemos las herramientas disponibles para ayudarnos a involucrar a los participantes de nuestra reunión. Muchas organizaciones han integrado teleconferencias o reuniones virtuales en operaciones normales, porque su personal a menudo está disperso en múltiples ubicaciones. Hoy en día, es más común tener al menos algunos miembros remotos, incluso globales, del equipo. Para que estas reuniones virtuales funcionen, necesitamos pautas de planificación que reconozcan y comprometan a los miembros remotos de nuestros equipos. En esta sesión de 2 horas, aprenderá a utilizar las actividades para dinamizar su próxima reunión en línea e identificar qué es único acerca de cómo prepararse y organizar una reunión en línea. Descubra qué lo hará una experiencia interactiva. Explore las respuestas a estas preguntas: ¿Cómo generará participación y generará cooperación? ¿Qué actividades mantendrán comprometidos a los miembros de su equipo? ¿Qué herramientas en línea te ayudarán a mantenerte enfocado y a tiempo? ¡Pensar en actividades apropiadas y energizantes que funcionen en línea es importante! Esta sesión ofrece tres componentes de una estrategia efectiva de liderazgo de reunión en línea: planificación previa a la reunión, gestión de la reunión y seguimiento posterior a la reunión. Participará y examinará las actividades de reunión y las herramientas en línea utilizadas para hacer que sus reuniones sean estimulantes.

Objetivos

Al finalizar esta sesión, usted podrá:

- 1) Planificar y prepararse eficazmente para realizar actividades atractivas y reuniones en línea productivas.**
- 2) Ser un miembro participativo del equipo.**
- 3) Incorporar mejores prácticas para ejecutar reuniones virtuales.**

Notas

Reuniones Online - ¿Qué implica o involucra?

¿Qué implica?

¿Cuáles son los retos?

Notas

Factores de Éxito

Hay cinco claves para alcanzar el éxito en los equipos virtuales. Aunque todos estos factores se relacionan, cada una contribuye de diferente manera a un equipo virtual totalmente funcional. En este programa discutiremos cada uno de estos factores.

-Conexión: Cuando un equipo nuevo está formando o empezando un proyecto grande nuevo, una reunión de arranque podría ser justo lo que usted necesita para generar emoción y entusiasmo, mientras que también transmite información importante y construye conexiones entre los miembros del equipo.

-Confianza: Para que usted y sus colegas tengan confidencialidad el uno del otro, deben construir confianza, credibilidad y respeto. Estos factores giran en torno a relaciones, las cuales requieren cultivar y esforzarse. La habilidad de establecer y cultivar confianza es esencial para que un equipo funcione de manera efectiva. Sin ella, la productividad sufre.

Notas

Factores de Éxito (Continuación)

-Comunicación: Cualquier tipo de comunicación puede ser interrumpida o malinterpretada. Cuando trabaje virtualmente, encontrará barreras de comunicación diferentes o filtros, que en equipos tradicionales.

Filtros Internos:

Actitud en el trabajo en equipo virtual.

Experiencia previa con métodos de comunicación.

Filtros Externos:

Confiabilidad de la conexión a internet.

“Fallas” tecnológicas de las herramientas de comunicación.

-Colaboración: Los rápidos avances tecnológicos han dado lugar a muchas herramientas y tecnologías que los equipos virtuales pueden utilizar para comunicarse y colaborar en tiempo real. Estos métodos pueden simular un entorno face-to-face, permitiendo lluvia de ideas grupales, planeación y una verdadera colaboración sincronizada.

-Compromiso: Es importante considerar algunos puntos importantes para lograr un mayor compromiso. Para esto es importante, resumir las discusiones, resultados y decisiones de la reunión. Importante evaluar la reunión y considerar que los participantes evalúen valor también.

Notas

Hoja de trabajo de seguimiento posterior a la reunión

Consideraciones Posteriores a la Reunión

- Resumir las discusiones, resultados y decisiones de la reunión.
- Seguimiento por correo electrónico sobre decisiones, pasos a seguir y fechas de vencimiento
- Evaluar la reunión y considerar que los participantes evalúen valor también.
- Diseñe puntos de control para mantener a todos a tiempo y centrados en los resultados.

Resultados / Decisiones

Items de Acción	¿Quién es responsable?	Fecha de vencimiento

Agendar la próxima Reunión:

Enviar email de seguimiento:

Notas

Mejores Prácticas para Reuniones Virtuales

- Mantenga la reunión en movimiento a un ritmo enérgico.
- Fomentar un ambiente abierto y casual.
- Use herramientas de software para mantener a las personas comprometidas: encuestas, pizarra, opciones de comentarios y sesiones de trabajo.
- Cambiar el diseño de la sala virtual; crear movimiento
- Haz lo inesperado; agregar un cuestionario, encuesta o competencia
- Tómese un descanso cada 60 minutos.
- Pídale a su productor que mantenga una lista de temas que son importantes pero que deben discutirse más adelante o en un formato diferente.
- Técnica de los 90 Segundos

Notas

Ser un Miembro Participativo del Equipo

En el ambiente de trabajo de hoy, se espera que todos seamos jugadores de equipo participativos, normalmente en varios equipos a la vez. Nuestra capacidad de ser vistos como miembros participativos y valiosos de esos equipos, puede tener un impacto significativo en el logro de nuestras metas de carrera. Ganar una reputación como miembro valioso del equipo impacta nuestras metas actuales de trabajo.

Auto-Evaluación: Mis Contribuciones como Participante del Equipo

Evalúese en una escala 1-5

Marque en el recuadro el número que relacione con la pregunta donde 1-Rara vez; 2-Una vez cada tanto; 3-Bastante seguido; 4-Frecuentemente; 5-Casi siempre

Actividades del Equipo:

Concurro a todas las reuniones de equipo y participo activamente

Planifico cuidadosamente mi cantidad de trabajo en el equipo

Completo todas mis responsabilidades de equipo a tiempo

Estoy organizado y preparado para mi rol en el equipo

Me ofrezco para ayudar a otros en el equipo para cumplir con sus trabajos y fechas límite

Percepciones:

Me perciben como compasivo, un miembro del equipo cooperador

Me perciben como realizador de mi parte o más para ayudar al equipo a lograr sus metas

Me perciben como profesional y responsable en mi conducta de equipo

Los compañeros de mi equipo confían en mi

Otros miembros del equipo acuden a mi con preguntas y preocupaciones

Control de Actitud:

Demuestro una actitud alentadora hacia los miembros de mi equipo

Coopero con el liderazgo y las metas de mi equipo

Evito confrontar con los miembros del equipo siempre que sea posible

Me abstengo de la crítica, el sarcasmo y la arrogancia al tratar el desempeño del equipo

Me mantengo fuera de conversaciones que chusmean condenando a otros

Comunicación:

Me enfoco en escuchar a mis colegas, en vez de dominar la discusión hablando

Informo a todos los miembros del equipo sobre mi progreso con las fechas límite

Pido apoyo de mis compañeros de equipo cuando es apropiado

Elimino los prejuicios personales cuando me comunico con mis colegas

Aporto mis ideas en las reuniones

Notas

Características de un Miembro Participativo del Equipo

Habilidades de escucha enfocada

Para que todo el equipo opere eficientemente, cada miembro necesita enfocarse en la opinión de otros, integrar el mensaje, y actuar sobre ello sin que se lo tengan que recordar.

Actitud cooperadora y compasiva hacia los demás individuos en el equipo

Para que cualquier equipo logre todo su potencial, los miembros individuales del equipo necesitan hacer a un lado sus propias agendas personales y apoyar a los demás miembros del equipo. Nada disminuye más el progreso de un equipo que individuos con actitudes poco colaboradoras. Podemos no siempre estar alineados totalmente con las direcciones de nuestro equipo, pero necesitamos apoyar a nuestros colegas y líderes, y cooperar con ellos para lograr los resultados de equipo deseados.

Coherencia en preparación y desempeño

Todos los equipos de trabajo funcionan con los individuos haciendo su parte y luego entregándola a otros en el equipo. Un miembro del equipo que está mal preparado o desempeña sus tareas inconsecuentemente disminuye todo el esfuerzo del equipo. Los equipos viven y mueren por la cantidad de confianza que se tienen entre sí, y la coherencia es el elemento más importante a la hora de ganar confianza.

Habilidad en planificar, organizar y manejar del tiempo

Debida a la manera complicada en que se comparte y ordena la cantidad de trabajo en un equipo, cada miembro debe tener la habilidad de planificar su rol, organizar su volumen de trabajo individual, y completar su función de manera de permitirle a todos los demás que completen su trabajo a tiempo.

Muy entendido y / o con experiencia en el rol en el equipo

Un miembro de equipo ideal tiene la capacitación, el conocimiento, y la experiencia para desempeñar su rol efectivamente. Si su rol es nuevo para él y no posee la experiencia deseada, tiene la responsabilidad de compensar el déficit a través de estudio, con un mentor, o capacitación adicional.

Notas

Realizando las Percepciones

Cada día de nuestras carreras, formamos percepciones de otros equipos y sus miembros. Los equipos ganan su reputación por ser organizados o desorganizados, unificados o en desacuerdo entre sí, productivos o poco fiables. Algunas de estas percepciones negativas pueden ser muy difíciles de eliminar dentro de la empresa.

Como individuos, somos elementos de la percepción que los demás tienen de nuestro equipo. No importa cuán organizados, cooperadores, o productivos creamos que somos, necesitamos tomar las percepciones de los demás seriamente y asegurarnos de ser siempre un reflejo positivo de nuestro equipo.

¿Cómo me perciben los demás?

Percepciones positivas (amigable, útil, profesional, preparado, etc.):

Percepciones negativas (distante, poco cooperador, desorganizado, etc):

Cuáles de estas percepciones negativas tiene el mayor impacto en la manera en que mi equipo es visto?

Notas

Realzando las Percepciones (continuación)

Tres cambios que puedo hacer para cambiar esa percepción negativa (limpiar mi escritorio, sonreír, responder más rápido los emails y correos de voz, etc.):

- 1.
- 2.
- 3.

12 Maneras de Realzar las Percepciones

1. Considerese honrado por ser parte del equipo, y dígalos!.
2. Dé a su equipo aprecio sincero.
3. Cuando sea posible, mencione los nombres de las personas de su equipo.
4. Réstese importancia, en lugar de alagarse.
5. Diga "nosotros" no "usted."
6. Hable con una sonrisa y tono amigable en su voz.
7. Hable de lo que le interesa a los miembros de su equipo.
8. Diviértase trabajando con su equipo.
9. Asuma responsabilidades.
10. Apele a los motivos más nobles de los miembros de su equipo.
11. Dele la bienvenida a la crítica en lugar de ofenderse por ella.
12. Sea una buena persona, habilidosa en la comunicación.

Notas

Resumen/Plan de acción

¿Cuál fue la idea que mayor utilidad me llevo?

Acciones específicas que llevaré a cabo:

Qué	Cuándo

Impacto en mi área profesional:

Notas