



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración de empresas

Subtema

Reunión administrativa

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de  
empresas

Autores

Br. Pedro Oliver Mendoza Reyes

Br. Allan Geovanny Arguello Madrigal

Tutora

Msc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, 17 de enero de 2020

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración del docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Capitulo uno. Generalidades de la reunión administrativa.....	4
1.1. Conceptos generales de la administración de empresas.....	4
1.2. La comunicación administrativa.....	6
1.3. Elementos de la comunicación administrativa.....	7
1.4. Definición de reunión administrativa.....	9
1.5. Objetivos de la reunión administrativa.....	12
1.6. Tipos de reuniones administrativas.....	13
Capitulo dos. Como intervienen las reuniones administrativas en la toma de decisiones.....	16
2.1. Definición de la toma de decisiones.....	16
2.2. La reunión administrativa como herramienta en la gestión empresarial.....	17
2.3. Rol de la reunión administrativa en la comunicación.....	18
2.4. Etapas de la toma de decisiones en una reunión administrativa.....	19
2.5. Barreras para toma de decisiones efectivas.....	22
2.6. Ventajas y desventajas en la reunión administrativa.....	23
2.7. Relación entre la toma de decisiones y el rol de la administración.....	25
2.8. Elementos del proceso de toma de decisiones.....	26
2.9. La Toma de decisiones en la organización.....	27
2.10. Importancia de la toma de decisiones en grupo.....	28
2.11. Limitantes en la toma de decisiones.....	31

2.12. Como lograr que funcione la toma de decisiones en grupo.....	32
Capitulo tres. Procesos de la reunión administrativa en la organización.....	34
3.1. Organizar y gestionar una reunión administrativa.....	35
3.2. Objetivos de la reunión administrativa efectiva.....	36
3.3. Preparación de la reunión administrativa.....	37
3.4. Principales etapas de la reunión administrativa.....	38
3.4.1. Antes.....	40
3.4.2. Durante.....	42
3.4.3. Después.....	43
3.4.4. Evaluación.....	45
3.5. Presupuesto de la reunión administrativa.....	46
Capitulo cuatro. Las técnicas de la reunión administrativa en la organización....	47
4.1. Definición de técnicas grupales.....	47
4.2. Elección de la técnica más adecuada.....	49
4.3. Normas para el uso de las técnicas de grupo.....	51
4.4. Finalidad implícita de las técnicas.....	52
4.5. Clasificación de las técnicas para la toma de decisiones.....	53
4.5.1. Técnicas individuales.....	54
4.5.1.1. Programación lineal.....	54
4.5.1.2. Teoría de juegos.....	54
4.5.1.3. Teoría de Montecarlo.....	55
4.5.2. Técnica en grupo.....	55
4.5.2.1. Tormenta de ideas.....	55
4.5.2.2. Técnica de Gordon.....	56
4.5.2.3. Técnica en agrupación nominal.....	57
4.5.2.4. Técnica Delphis.....	57
Conclusiones.....	59
Referencia	

## **Dedicatorias**

*Al creador, por ser mi fortaleza, fuente de inteligencia y confianza en mí mismo en el transcurso de mis estudios, por darme la vida, por su amor, por ser el motor que me mueve diariamente. Gracias mi Señor Jesús.*

*A mis padres, Sra. Marina Madrigal (q.e.p.d.) y Sr. Joaquín Arguello (q.e.p.d.), que en vida me dieron todo su amor, apoyo, consejos y esfuerzo, quienes me supieron guiar desde el inicio de mis estudios, y dejarme encaminado en la vida.*

*A Dios y a mis padres, con amor y cariño, les dedico el presente trabajo y la conclusión de mis estudios universitarios.*

### **Allan Geovanny Arguello Madrigal**

*Al creador, por ser mi fortaleza, fuente de inteligencia y confianza en mí mismo en el transcurso de mis estudios, por darme la vida, por su amor, por ser el motor que me mueve diariamente. Gracias mi Señor Jesús.*

*A mis padres, Sra. Adilia Reyes Ruiz y Sr. Pedro Joaquín Mendoza Zamora, a mi esposa Ana Mabel Candia Rodríguez, a mis hijos Alison Mariana y Pedro Joaquín quienes me han todo su amor, apoyo, consejos y esfuerzo, quienes me apoyan desde el inicio de mis estudios, y siguen encaminado en la vida.*

*A Dios, a mis padres y a mi familia, con amor y cariño, les dedico el presente trabajo y la conclusión de mis estudios universitarios.*

### **Pedro Oliver Mendoza Reyes**

## **Agradecimiento**

*Expresamos nuestro profundo agradecimiento con especial atención a nuestro creador DIOS por permitirnos la vida hasta este momento y darnos la oportunidad de culminar esta etapa de nuestras vidas.*

*A nuestras familias por su apoyo constante e incondicional en nuestras vidas, dándonos siempre su apoyo, esfuerzos, motivaciones y ejemplos de fortaleza en todo momento y sin restricciones y condiciones.*

*A nuestra alma mater siempre recordada, nuestra Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y en especial a nuestro Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador RUCFA, su equipo institucional y magisterial, todos sus docentes que nos han instruido en todo nuestro proceso de formación como profesionales y en especial atención a nuestra tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz por valiosa contribución en todo momento de consulta quien siempre estuvo atenta y disponible a dar sus valiosos aportes con habilidad y destreza en la materia, guiándonos e instruyéndonos en la realización de nuestro trabajo desarrollado.*

*A todos quienes siempre han estado a nuestro lado de una u otra forma y nos apoyaron en la culminación de nuestro trabajo.*

*A todos quienes siempre nos apoyaron, nuestro más profundo agradecimiento.*

**Allan Geovanny Arguello Madrigal**

**Pedro Oliver Mendoza Reyes**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas**  
**Valoración docente**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Administración de Empresas**, hace constar que los bachilleres: Pedro Oliver Mendoza Reyes identificado con número de carnet 93019466 y Allan Geovanny Arguello Madrigal identificado con número de carnet 94112451 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: Reunión Administrativa. Obteniendo la calificación de 45 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 21 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

---

Msc. Ana María Sánchez Morraz

Tutora

Seminario de Graduación

Cc: archivo

## Resumen

El presente trabajo de investigación documental consiste en redactar generalidades, conceptos, características de la reunión administrativa; la definición en la toma de decisiones además de su involucramiento en acciones que representen impactos positivos y sobresalientes en la gestión de la empresa, cómo la reunión administrativa es tomada como una herramienta en la gestión empresarial, además de ventajas y sus desventajas, el proceso de la reunión administrativas, cómo deben organizarse para obtener los resultados deseados y finalmente las técnicas que se pueden utilizar para la realización de estas reuniones.

Se elaboró la investigación en base al objetivo general, plasmando las técnicas que se utilizan en la reunión administrativa, su importancia y como estas ayudan a la integración de cada uno de los participantes el conocer de estas técnicas, llegar a un consenso, conseguir al objetivo esperado y tomar la mejor decisión, en cuanto a su objetivo específico se investigó sobre las generalidades de la reunión administrativa, cómo estas intervienen en la toma de decisiones; así como el proceso de las reuniones administrativas para lograr instaurar sus técnicas que van ligadas normalmente a los procesos productivos y contribuyen en gran medida al funcionamiento de una organización.

En general, la reunión administrativa es una herramienta eficaz para el desarrollo y la vida de la organización dentro del mercado o medio donde se encuentre. Estas sirven de aliciente cuando las empresas están en grandes dificultades y toman la decisión de reunir al personal necesario a fin de llegar a un feliz éxito en cuanto a los problemas que se presenten en la organización

La investigación se realizó en base a la metodología de investigación documental, ya que fue una recopilación de datos obtenidos de diferentes autores enfocados al tema sujeto de investigación sobre la administración de empresas y en especial la reunión administrativa en la organización.

## Introducción

La presente investigación se refiere al tema de las Reuniones Administrativas y su proceso en la toma de decisiones. De acuerdo con lo investigado las reuniones administrativas son parte esencial en una organización, en el desarrollo de estas reuniones la comunicación es la base fundamental ya que son un excelente instrumento para el trabajo en equipo. Una gran parte de la eficacia y productividad del equipo de trabajo se obtiene a partir de la efectividad con que se desarrollan estas reuniones. Se conoció que las principales acciones de las reuniones administrativas es que las personas participes se apropian y estimulan su pensamiento para llegar a un consenso y por ende una correcta toma de decisión.

Para analizar las reuniones administrativas en cuanto a su importancia en la organización se conoció sus ventajas y desventajas y se logró entender que las organizaciones no pueden funcionar sin la aplicación de técnicas adecuadas y efectivas para llegar a un consenso y tomar las decisiones necesarias para el mejoramiento de la organización.

Para alcanzar el objetivo general de esta investigación se analizaron paso a paso las técnicas utilizadas para la realización de las reuniones administrativas y su proceso en la toma de decisiones, teniendo claro que este es un instrumento esencial e indispensable en las organizaciones tal y como se describe en su objetivo específico para entender muy bien lo que las reuniones administrativas significan.

La metodología utilizada, es la documental ya que fue una recopilación de datos obtenidos de diferentes autores enfocados al tema sujeto de investigación.

El presente trabajo ésta conformado por cuatro capítulos, en el primer capítulo se presentan los conceptos básicos de la reunión administrativa en la Organización, en el capítulo dos se establece como intervienen las Reuniones Administrativas en la toma de decisiones en las organizaciones empresariales, el capítulo tres y cuatro están enfocados en los procesos de las tomas de decisiones y las principales técnicas a utilizar en cuanto a la obtención de resultados en una reunión administrativa.

## Justificación

Este trabajo investigativo está enfocado en aclarar dudas en cuanto al tema de las reuniones administrativas, exponiendo los conceptos fundamentales. La teoría es útil, ya que es la base que fundamenta la aplicación de todo lo investigado en cuanto al tema objeto de estudio y consiste en empoderar a todos los miembros de la organización sobre la importancia de las reuniones administrativas, además de dar a conocer dicha investigación a los futuros graduandos.

Esta teoría puede ser utilizada de parte de las organizaciones como una herramienta importante para la toma de decisiones, ya que reúne aspectos importantes desde los conceptos, hasta las técnicas que se pueden utilizar para realizar una excelente coordinación de los miembros de la organización en la reunión administrativa.

Dicha investigación fue minuciosamente realizada a fin de que pueda ser aplicada por los miembros de la organización de acuerdo con los conocimientos adquiridos; lo que permite reconocer que la Reunión Administrativa en las Empresas es una herramienta indispensable en la toma de decisiones.

La investigación recopilada ofrece al lector información realista sobre la reunión administrativa en términos de conceptos, la metodología utilizada fue la investigación documental; se hace notar que al realizar esta investigación se encontró dificultad en cuanto a la poca existencia de material bibliográfico tanto de manera física como electrónica; por lo que se espera que con la realización de este trabajo sea de apoyo a futuros graduandos que por la naturaleza de su carrera puedan llegar a realizar una investigación sobre este tema.

## **Objetivos de seminario de graduación**

### **Objetivo general**

Analizar las principales técnicas de las reuniones administrativas y su proceso en la toma de decisiones como instrumento indispensable para el mejoramiento de la gestión empresarial.

### **Objetivos específicos**

Plantear las Generalidades sobre la Reunión Administrativa

Establecer como Intervienen las Reuniones Administrativas en la Toma de Decisiones

Presentar el Proceso de la Reunión Administrativa en la Organización.

Mostrar las Principales Técnicas en las Reuniones Administrativas

## Capítulo uno. Generalidades de la reunión administrativa

Las reuniones administrativas tienen que ver con la toma de decisiones en la gestión de la organización y es muy probable que cualquier individuo haya participado en una o esté a punto de asistir, no importa la hora, lugar o la condición física del individuo gracias a que la tecnología hoy en día juega un papel primordial contribuyendo en que participemos en tiempo real.

Acá abordaremos de manera general todos los aspectos relevantes y significativos que describen la reunión administrativa en la organización empresarial, con el propósito de presentar todos sus aspectos y usos en la empresa y como son percibidas por quienes hacen uso de ellas.

### 1.1. Conceptos generales de la administración de empresas

La Administración de Empresas es necesaria en todo tipo de organización sea privada, pública o de cualquier otro índole o tamaño, es universal, siempre está presente, es una realidad, pues administramos o nos administran, colabora a impulsar a las personas, se encarga de que se logren los objetivos organizacionales.

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

En este sentido. González (2015) afirma:

La administración consiste en la aplicación del Proceso Administrativo con eficacia v eficiencia, integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección v control, temas que se estudian en este libro. El comprender las escuelas del pensamiento administrativo estudiadas por diferentes autores con enfoques, tendencias v aplicaciones que han resultado en su momento v hasta nuestros días, son bases para lograr el éxito en este campo de estudio (p. 14)

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, garantizando que las personas se responsabilicen por sus tareas a realizar de forma correcta.

La administración radica en alcanzar un objetivo establecido, mediante el esfuerzo ajeno.

La administración es estructurada. Correa (2009) afirma:

Organización Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. (p. 12)

La administración persigue la satisfacción de objetivos corporativos por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un determinado grupo de personas para lograr sus objetivos con la máxima productividad posible.

Una administración que desee ser exitosa en el actual entorno de globalización requerirá de una extraordinaria sensibilidad y comprensión dado por las diferentes culturas que a su vez generan grandes beneficios económicos y sociales.

## 1.2. La comunicación administrativa

La comunicación es una habilidad esencial que abarca la lectura, la comprensión oral, el habla y la escritura. La comunicación administrativa engloba funciones como la correspondencia comercial (como memorandos, notificaciones, informes y cartas), hablar en reuniones y presentaciones (u otro tipo de eventos) y escuchar a todos los niveles de empleados, compañeros de trabajo y superiores para así ser productivos y eficaces en nuestras labores.

La comunicación es la transmisión y la comprensión de significados.

Sin la comunicación no se logra absolutamente nada en la organización. De Castro (2014) afirma:

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p. 5).

Para tener una comunicación efectiva en la organización se debe estar conectado con todas las partes involucradas y más aun con los colaboradores clientes y proveedores, así permitirá evaluar con más precisión la lealtad y las expectativas esperadas y medir el nivel de compromiso hacia la organización.

La comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras, gráficos, etc., para dar a conocer nuestras emociones, sentimientos, formas de pensar, situaciones, etc., que nos permiten darnos a entender con quienes nos rodean.

En la organización las personas desean comunicarse. De Castro (2014) afirma: Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer el mayor número de información; así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo. además, se evitan los ruidos (chismes, cuentos, tergiversaciones por conocer los cuentos incompletos, etc.); todos estos se conocen como rumor.

Por esto es preciso que en las comunicaciones dentro de la organización le demos un espacio para poder hablar más delante sobre ellos, pues mal llevados pueden llegar a tener consecuencias funestas para una empresa. (p. 6)

La comunicación es un área de actividad fundamental en la estrategia de la empresa. A través de la comunicación, las compañías transmiten con mayor eficacia sus claves estratégicas y fortalecen, por tanto, su capacidad competitiva. De manera decisiva, la comunicación contribuye a la buena imagen de la empresa ante todos sus públicos, internos y externos, y lo hace buscando notoriedad (ser conocido) y posicionamiento (ser valorado). Se trata, por tanto, de una actividad directamente vinculada a la competitividad y a la imagen de la organización, cuyos objetivos, estrategia, acciones y públicos de interés deben estar perfectamente definidos y estructurados.

Se debe estar atento a lo que se nos comunica. De Castro (2014) afirma:

Escuchar para seguir directrices, escuchar para realizar un proceso convenientemente, escuchar para redactar un informe como lo piden, escuchar para aportar ideas concretas por escrito. Porque escuchar no sólo se refiere a oír con los oídos, sino escuchar la ingente cantidad de pensamientos que tenemos que ordenar en nuestra cabeza acerca de un tema determinado. Así mismo, escuchar aquí tiene que ver con saber entender lo que nos comunican, ya sea de modo oral, escrito o gestual. (p. 17).

Cuando se nos está comunicando es preciso estar alertas y muy atentos al mensaje que se nos está queriendo transmitir y así de esta forma lograr entender con claridad y exactitud la información que se nos está brindando.

En todo cuanto actuamos es una forma de expresión, las estructuras, actitudes, acciones y todo cuanto hacemos y dejamos de hacer comunican qué deseamos, qué queremos, pensamos, en definitiva, quiénes somos. Todo comportamiento es una representación de comunicación.

### 1.3. Elementos de la comunicación administrativa

Una administración que desee ser exitosa en el actual entorno de globalización requerirá de una extraordinaria sensibilidad y comprensión dado por las diferentes culturas que a su vez generan grandes beneficios económicos y sociales.

El proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización.

La comunicación es esencial en la organización. De Castro (2014) afirma;

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente otros. Ante todo, esto no es poder: es inseguridad. (p. 19)

Es muy común en las organizaciones el control férreo sobre la información en general indistintamente de la posición que se ejerza, siempre los individuos pretenderán hacerse propia de la información como un escudo de protección y seguridad ante los demás siendo esto muy perjudicial para la organización donde la información debe fluir siempre en todos los sentidos.

Hay siete elementos en el proceso comunicativo que siguen un proceso secuencial: Fuente (idea de origen), Mensaje, Codificación, Canal, Receptor, Descodificación y Realimentación. OCW (2016) afirma:

1. La Fuente o idea de origen es el proceso por el cual una formula una idea de comunicar a la otra parte. Este proceso puede verse influida por estímulos externos, tales como libros o la radio, o puede ocurrir internamente pensando en un tema en particular. La idea de origen es la base para la comunicación.
2. El mensaje es lo que se comunicará a la otra parte. Se basa en la idea de fuente, pero el mensaje se hace a mano para satisfacer las necesidades de la audiencia. Por ejemplo, si el mensaje es entre dos amigos, el mensaje tendrá una forma diferente que si la comunicación es con un superior o con un grupo.
3. La codificación es cómo se transmite el mensaje a otra persona. El mensaje es convertido a una forma adecuada para la transmisión. El medio de transmisión determinará la forma de la comunicación. Por ejemplo, el mensaje tendrá una forma diferente si la comunicación es hablada o escrita.

4. El canal es el medio de la comunicación. El canal debe ser capaz de transmitir el mensaje de una parte a otra sin cambiar el contenido del mensaje. El canal puede ser un trozo de papel, un medio de comunicación como la radio, o puede ser una dirección de correo electrónico. El canal es la ruta de la comunicación del emisor al receptor. Un correo electrónico puede utilizar Internet como canal.
5. El receptor es la parte que recibe la comunicación. La parte que utiliza el canal para conseguir la comunicación desde el transmisor. Un receptor puede ser un televisor, un ordenador, o un trozo de papel en función del canal utilizado para la comunicación.
6. La decodificación es el proceso en el que se interpreta el mensaje de su contenido. También significa que el receptor piensa en el contenido del mensaje e interioriza el mensaje. Este paso del proceso es donde el receptor compara el mensaje a experiencias previas o estímulos externos.
7. La retroalimentación es el paso final en el proceso de comunicación. Este paso transmite al transmisor que el mensaje se entiende por el receptor. Los formatos receptores una respuesta adecuada a la primera comunicación basándose en el canal y la envía al transmisor del mensaje original. “” Elementos de la comunicación””, (pp. 1-10).

En tal sentido, el proceso de comunicación es fundamental dentro del proceso administrativo, ya que el usuario toma un protagonismo decisivo como productor consumidor y difusor de la información en los procesos comunicacionales convergentes, y está en cada uno de nosotros el correcto uso o no que le demos a las herramientas tecnológicas para tal fin.

#### 1.4. Definición de reunión administrativa

Una reunión es un instrumento de trabajo en equipo, un momento en el que distintas personas tienen la oportunidad, mediante la comunicación directa, de perseguir y conseguir objetivos concretos.

Las reuniones sin orden ni concierto son una lacra de la empresa actual. Contar con un moderador, cumplir con el horario y extraer compromisos prácticos son las claves para que este indispensable instrumento de trabajo sea realmente eficaz.

Cuando se habla de reuniones inmediatamente las personas piensan de forma automática en la manera que pueden aportar ideas pensamientos y comunicárselos a los demás de igual forma otros lo visualizan como una pérdida de tiempo, atraso y costos innecesarios en la realización de la misma. Gan (2012) afirma:

Diversos estudios y e investigaciones sobre management que consideran las reuniones de trabajo como momentos claves con incidencia en múltiples facetas de la vida profesional: toma de decisiones, transmisión de información, intercambios de comunicación, análisis de problemas, influencia en el clima laboral y creación de valores de la cultura de trabajo, entre otros. Este capítulo plantea el abordaje de tres elementos claves a considerar en sus reuniones: La identificación de problemas como primer paso para mejorar su productividad y eficacia. (Instrumento check-list para la identificación de problemas en sus reuniones). La convocatoria de reuniones útiles: la gestión de expectativas respecto a la reunión empieza ya en la convocatoria (Instrumento Modelo de convocatoria). La forma de conducir y moderar la dinámica de las reuniones (Instrumento guía). El uso de estos instrumentos va a ofrecerle alternativas claras y concretas, Actívelos (p. 16).

En todo evento o reunión estarán presentes personas, seres humanos pensantes con distintas formas de actuar y visión, siempre surgen problemas a los que hay que darles solución. El errar es de humanos y siempre habrá una solución positiva a todo. Por lo que el que coordine la reunión debe tener claros los puntos a abordar tener a las personas adecuadas y así poder cumplir con las expectativas.

La reunión de trabajo en una organización, es, por lo tanto, el área donde se toman decisiones consensuadas. La reunión es considerada como el procedimiento esencial de trabajo utilizado por los diferentes Equipos de trabajo para facilitar el intercambio de ideas, pensamientos, actitudes o sentimientos entre sus miembros. No obstante, es común que la mayoría de las personas pongan en tela de duda utilidad y eficacia.

Es de conocido por todos que no todas las reuniones son iguales, hoy en día con el uso de la tecnología cada vez es más interactivo el relacionarnos con las personas López (2014) afirma:

Las reuniones virtuales han cobrado especial relevancia en los últimos años. El desarrollo y democratización de la tecnología, la crisis financiera y en general el mayor énfasis en la eficiencia en el uso de los recursos, han contribuido a ello. Considero que abordar la parte de competencias profesionales es necesario para lograr que este tipo de reuniones sean satisfactorias y altamente efectivas en el cumplimiento de los objetivos que en cada caso se establezcan (pp. 8-9).

Las reuniones virtuales han contribuido a mejorar los procesos de colaboración, eficiencia, costos y productividad comunicacional en la toma de decisiones. Son de mucha utilidad dado que nos permiten estar en tiempo real indistintamente del lugar y las condiciones.

Existen muchos puntos de vistas en cómo se percibe una reunión. López (2014) afirma:

En general el concepto de reunión se asocia con un grupo de personas que confluyen en un espacio y tiempo determinados para hablar, coordinar o debatir sobre uno o varios temas. Desde tiempos pretéritos, las reuniones forman parte de la dinámica de cualquier sociedad.

Las definiciones de reunión habitualmente enfatizan el efecto de reunir, de agrupar, de poner en común personas para tratar uno o varios temas, haciendo poco o ningún énfasis en los criterios de efectividad y eficiencia. Es decir, en la necesidad de que la reunión sea productiva en términos de los recursos consumidos y de la consecución del fin para el que fue convocada) por el bien de todos los implicados y de la organización que la convoca (p. 10).

Siempre existe la necesidad de realizar reuniones, enfatizar la necesidad de elaborar por parte de la organización y sus colaboradores coloca en su proceso de elaboración, que será en reuniones para la toma de decisiones en conjunto. El propósito es tratar líneas comunes de acción para constituir un contextualizado y coherente plan de acciones para la organización.

Muchas son las razones de este distante sentir: entre lo que destacan; la sensación de innumerables reuniones y pérdida de tiempo, reuniones no preparadas dado que los coordinadores, directores, jefes de áreas y/o Departamento convocan reunión, la Reclusión asiste y nos quedamos a ver qué sucede. Reuniones mal dirigidas o no dirigidas, al no emplear técnicas y estrategias adecuadas, o que acusan la falta de recursos procedimentales. No se toman acuerdos ni se determina un plan de actuación posterior.

Si se toma algún acuerdo, no se especifica quién, cómo y cuándo se realizará el seguimiento y control de su puesta en práctica y el no llevar a efecto el acuerdo tomado invalida con frecuencia la eficacia de una nueva reunión.

Es imprescindible aceptar que las reuniones hoy más que nunca son necesarias y fundamentales en la comunicación organizacional de cualquier tipo de entidad sea pública o privada.

#### 1.5. Objetivos de la reunión administrativa

Para dirigir una reunión de forma eficaz, debes aprender a plantearte los objetivos de la misma. Los objetivos que te marques condicionarán quienes serán los participantes y cuánto tiempo necesitaras emplear en la reunión.

Es necesario determinar con claridad los objetivos de la reunión. Sánchez (2013) afirma:

Así, para lograr el objetivo que hemos definido, una vez preparado el plan de trabajo, elaborado el presupuesto y propuesta la logística, contaremos con una de las herramientas fundamentales de cualquier acción: el recurso humano; en definitiva, gente, que si no contamos con ella o si tenemos una mala relación no se podrá llevar a cabo la idea o se hará en forma incorrecta. (p. 25).

Es necesario determinar con claridad las áreas de acción, la actividad y las funciones a desarrollar, designar el responsable de cada una de ellas y estar todos involucrados e interiorizados de porque se realiza ese evento y sentir que uno es parte fundamental de ese logro.

Siempre el ser humano ha sentido la necesidad de comunicarse con los demás, no obstante, hay que estar muy claros de lo que queremos comunicar, cuestiona si es necesaria una reunión.

Aunque para muchas personas organizar y dirigir reuniones parezca algo sencillo, se dice que muchos meetings suceden de manera muy diferente a como debería ser. Montedeoca (2016) afirma:

La fijación de objetivos puede ser muy variada, desde intercambio de ideas o información, toma de decisiones, elaboración de estrategias, distribución y coordinación de tareas, hasta comunicación de temas de interés, entre otros; pudiendo optarse por el establecimiento de uno solo o de varios de ellos en una misma reunión (p. 20).

Debe definirse siempre antes de iniciar cualquier tipo de reunión cuál es el objetivo del meeting o reunión deben formularse de tal manera que sean claros, alcanzables y medibles y que todo sea posible durante la reunión.

Después de formular claramente el objetivo piensa una vez más si una reunión es realmente necesaria. En muchas empresas se tiende a hacer demasiadas reuniones. Una reunión será necesaria en caso de que se deba realizar un trabajo conjunto, tomar decisiones o informar de algo a un grupo de personas.

#### 1.6. Tipos de reuniones administrativas

Existe una gran diversidad de reuniones organizadas, tanto públicas como privadas, cuya diferencia fundamental reside en el objetivo y criterio que persiguen y la institución a la que pertenecen sus miembros.

Las reuniones administrativas se presentan de distintas formas y situaciones a las que obedecen. Muntané (2007) afirma:

Existen diversos tipos de reuniones en función de sus objetivos. Es importante tener en cuenta estos tipos de reuniones porque ello influye en los fines y en la forma de protocolo y conducción de las mismas. Otra importante distinción en las reuniones es en su categoría, es vital no confundir unas con otras. Asimismo, las reuniones se clasifican en función de la homogeneidad o no de su público o asistentes (pp. 17-18).

Las reuniones de empresa se enmarcan en el rango de comunicación empresarial interna y se realizan con asistentes que pertenecen a la misma entidad laboral. Si los asistentes proceden de diversas empresas, cuya homogeneidad se establece en función de un sector o de unos intereses, se clasifican como sectoriales y se adscriben a la comunicación empresarial externa. Ambas pueden ser reuniones de trabajo o asambleas en función de sus objetivos, igual que en el caso de las reuniones de empresa.

El tiempo de una reunión vendrá condicionado por el tiempo en su sentido de momento en el que se realiza una convocatoria es sumamente importante para el éxito de la misma. Y ese momento tiempo depende de muchas circunstancias.

Tipos de reuniones Como ya se ha comentado, no todas las reuniones son iguales. A continuación, se detallan algunas de las modalidades que se pueden encontrar. Montedeoca (2016) afirma:

Las reuniones se pueden clasificar según ciertos criterios:

- 2.1. De información: ascendente, descendente y horizontal comisiones de trabajo y grupos de decisión
- 2.2. Reuniones ordinarias
- 2.3. Reuniones extraordinarias
- 2.4. Reuniones formales
- 2.5. Reuniones medias: grupos de calidad, comité de empresa y reunión de ventas
- 2.6. Reuniones informales: reunión de departamento, planning semanal y otros
- 2.7. Reuniones internas: junta directiva, asamblea, aprobación de presupuestos, consejo de administración, comité directivo y junta de accionistas
- 2.8. Reuniones externas: mesa redonda, conferencia, congreso, coloquio, convención, simposio y negociación (pp. 7-17).

Si se quiere obtener lo más que alcance de una reunión, debe estar en capacidad de entender muy bien lo que ellas significan. La reunión no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para ayudar a conseguir una meta. Las reuniones ayudan a los grupos y a los equipos a determinar un curso de acción.

Pueden llegar a convertirse en el vehículo más eficiente y efectivo de la comunicación y planeación gerencial, pero únicamente si quienes las organizan y dirigen las planean cuidadosamente, consideran todos los detalles antes, durante y después del evento. La solución a la ineffectividad no es reducir su número sino hacerlas más efectivas.

Las reuniones también manifiestan las características de las personas que las conducen y las organizaciones que ellas representan. Cuando se esté realizando una reunión, tenga presente que debe dejar una impresión duradera en su audiencia y seguir las reglas del uso del buen lenguaje. Siguiendo estas directrices y utilizar la información adecuada, probablemente podrá liderar reuniones efectivas.

## Capítulo dos. La reunión administrativa en la toma de decisiones

Las reuniones son actividades de gran importancia desarrolladas por grupos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones para alcanzar en forma efectiva las metas de la organización. En una gran mayoría de casos las reuniones se efectúan sin seguir un proceso sistemático que permita obtener lo mejor de ellas. Por esta razón se miran como una pérdida de tiempo y por consiguiente costosas para la empresa. Luna (2015) afirma:

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos (p. 127).

Cuanto mayor y mejor se comuniquen los individuos de una organización, se facilitará más la dispersión de ideas entre sus miembros, surgen ideas creativas del esfuerzo en el proceso de la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos planteado por la organización.

### 2.1. Definición de toma de decisión.

La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger dos o más alternativas. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende una gran parte el éxito de cualquier organización. A continuación, se presentan diferentes conceptos sobre el tema. Pérez (2009) afirma:

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para

los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, enfocando todas sus ideas, experiencias, teorías y dinamismo, para hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Bittel y Ramsey (como se citó en Pérez, 2009) la toma de decisiones “Es un proceso mental mediante el cual un directivo recopila información y la utiliza. Los directivos de manera individual o por equipos, gestionan y controlan la información y, por lo tanto, el entorno de su empresa preguntando a los demás, entresacando sus respuestas para encontrar la información relevante y analizando los datos recopilados” (p. 8).

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

## 2.2. La reunión administrativa como herramienta en la gestión empresarial

La Reunión Administrativa, forma parte esencial en la gestión empresarial ya que el crecimiento de esta no solamente depende de una persona sino de las ideas de algunos miembros de la empresa y esto la llevara al éxito.

La aplicación de las decisiones provenientes de la jerarquía será tanto menos difícilmente aceptada cuanto más haya sido precedida de reuniones de consulta, sino de confrontación. Es importante que el jefe se perfeccione en la forma de dirigir las. En algunas reuniones, según su naturaleza, el jefe da una información descendente, para exponer las directrices particulares en un campo particular, o bien restablece los hechos y la verdad en el marco de una operación anti rumor. Tales reuniones le permiten asegurarse de haber sido entendido y comprendido.

Martínez (2003) afirma:

Otro tipo de reuniones tienen por finalidad el indagar y remitir informaciones interrogando al grupo. Se trata, pues, de reuniones de información ascendente, que presentan la ventaja de mejorar las comunicaciones disminuyendo las distancias y las tensiones internas y que le aportan información necesaria para la toma racional de decisiones. En este caso, el jefe sigue dirigiendo la reunión en calidad de entrevistador de grupo, el cual no debiera comprender más que una quincena de personas para posibilitar una acción eficaz. El jefe debe recurrir a una técnica específica (p. 204).

En las reuniones de información ascendente la información pasa de los asistentes de nivel jerárquico inferior a sus superiores, mediante la celebración de estas reuniones los superiores obtienen información, impresiones y sugerencias sobre un tema determinado por lo que podemos concluir que la reunión de información ascendente se celebra para solucionar problemas internos en la empresa.

### 2.3. Rol de la reunión administrativa en la comunicación

Para lograr un efectivo rol de la reunión administrativa, se debe establecer un plan de comunicación que nos permita una alta participación de los integrantes del grupo.

Un plan de comunicación adecuado e implantado a tiempo permitirá reducir el impacto casi siempre desacelerador de la «opinión recíproca», reducir la incertidumbre, crear una predisposición positiva hacia el cambio y, sin duda alguna, aminorar la caída de indicadores tales como productividad, calidad, etc., que acompaña siempre los primeros meses de la nueva empresa. Jiménez (2013) afirma:

En torno a la comunicación, de nuestra experiencia en este tipo de procesos merece la pena comentar lo siguiente:

1. La celeridad de la primera comunicación. Cuanto menos tiempo transcurra entre la información oficiosa (rumor) y la oficial menos incertidumbre se creará. En ausencia de información, rumor.

2. La frecuencia e intensidad de las comunicaciones «frente a frente». El tratamiento de situaciones personales, racionales y no tan racionales, obliga a invertir tiempo en el trato personal.
3. El facilitar respuestas sobre cuestiones operativas. Cada vez que se responda «eso se está analizando», se está facilitando la desconfianza.
4. El desarrollo de una estrategia de comunicación comprensiva.
5. El establecimiento de procesos y responsabilidades para obtener un rápido feedback de cómo se está enfrentando la integración.
6. La involucración de «buenos comunicadores» desde el primer momento. Es decir, emisores que no sólo ostenten el poder, sino que sean buenos comunicadores (p. 13).

La comunicación es fundamental para el desarrollo de la sociedad, y naturalmente es imprescindible para que la empresa pueda llevar a cabo las funciones que le permitirán alcanzar sus objetivos, por lo que podemos concluir que la comunicación juega un papel importante en la organización ya que en la medida que los trabajadores conocen su empresa son consciente de sus capacidades lo que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

No debemos dejar de insistir en no olvidar que las empresas las conforman las personas, y en la medida en que se sepa facilitar su contribución de valor, se estarán consiguiendo los objetivos estratégicos y de negocio propuestos. En definitiva, se trata de ser comunicativo para estar más cerca del resultado deseado.

#### 2.4. Etapas de la toma de decisiones en una reunión administrativa

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa.

Para tomar decisiones eficaces en una reunión, debemos seguir unas etapas claras y diferenciadas que nos lleven a solucionar los problemas planteados. Barrera (2009) afirma:

#### 2.4.1. Identificación y diagnóstico del problema:

Reconocemos en la fase inicial el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

#### 2.4.2. Generación de soluciones alternativas:

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no solo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

#### 2.4.3. Evaluación de alternativas:

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

#### 2.4.4. Selección de la mejor alternativa:

Cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

1. Maximizar: es tomar la mejor decisión posible.
2. Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
3. Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

#### 2.4.5. Implementación de la decisión:

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación, citaremos los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

1. Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
2. Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
3. Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
4. Considerar el tiempo que tomara cada una de las etapas.
5. Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

#### 2.4.6. Evaluación de la decisión:

"Evaluar la decisión", forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización.

Si, por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que: 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso redefinición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento (pp. 9-10).

La toma de decisiones se puede comprender como un proceso sistemático de recolección de información, pese a que las decisiones que se presentan en el día a día son muy variables, tanto en su naturaleza como en el tiempo; las diferentes etapas estudiadas es el factor clave propuesto por los autores, ya que esta información será siempre el punto de partida para las decisiones mismas.

## 2.5. Barreras para toma de decisiones efectivas

Las barreras en la toma de decisiones pueden definirse como aquellos factores que impiden total o parcialmente, la implementación del cambio en la práctica personal o profesional de un individuo. Las organizaciones no siempre están preparadas para abordar y resolver estos problemas situados en este punto, estas condiciones hacen que existan soluciones correctas y factibles pese a estas barreras. Pérez (2009) afirma:

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

Quizás el problema no se haya definido bien, o las metas no se hayan identificado con precisión. Quizás no se generen suficientes soluciones, o quizás se les evalúe en forma incompleta.

### 2.5.1. Prejuicios psicológicos.

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aun cuando la mayoría no pueda hacerlo.

Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, podemos citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones.

#### 2.5.2. Presiones de tiempo.

En el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo. (pp. 13-15).

Se considera que la barrera más relevante en el momento de tomar una decisión para resolver un problema; tiene que ver con la cultura del grupo social ya que este se encuentra inmerso un sujeto que va afectar la manera y tipo de decisión que se tomen tanto individuales como grupales.

Por esta razón la percepción tardía representa una amenaza al desvanecer la toma de decisión con razonamiento insuficiente y arrastra a los administradores a depender de los resultados de sus decisiones, aun cuando no las hayan tenido previstos o controlados.

#### 2.6. Ventajas y desventajas en la reunión administrativa

Las reuniones diarias son propias de tareas a corto plazo o de procesos tan complejos que requieran una monitorización constante. En cambio, cuanto menor sea su regularidad menor será la necesidad de intervención en las tareas que se están ejecutando; en otras por el contrario, solo tienen lugar cuando una situación excepcional bien sea positiva o negativa así lo requiera.

La reunión administrativa puede resultar la mejor decisión que pudo haber tomado una compañía o como el peor fracaso a nivel organizacional de ahí se derivan las ventajas y desventajas de la reunión. Ingenia. S.A. (2010) afirma:

Las reuniones tienen una serie de ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. Según se va desarrollando y se van tomando decisiones, los compromisos se reparten entre todos los participantes, por lo que fomenta la participación y el trabajo en equipo.
2. Las decisiones se hacen impersonales, evitando las críticas innecesarias.
3. Son un instrumento de motivación.
4. Potencian los resultados al ofrecer una buena oportunidad de intercambio de información.
5. Se fomentan y mejoran las relaciones interpersonales.
6. Las decisiones que se toman son mejor comprendidas por todos.
7. Se comparten objetivos, la sinergia hace que todos los participantes vayan en el mismo sentido.
8. Se potencia la comunicación, tanto formal como informal.

Desventajas:

1. Si acuden demasiadas personas, las decisiones resultan difíciles y se consume mucho tiempo.
2. Cuando los asistentes desconocen detalles de la misma, las decisiones pueden ser ineficaces.
3. Si hay falta de tiempo, pueden llegar a tomarse decisiones de manera superficial.
4. La responsabilidad individual queda diluida.
5. Es frecuente que se acepte lo que se supone desea el director de la reunión.
6. Surgen discusiones e incidentes que hacen perder, en ocasiones toda la eficacia que podría tener la reunión.

7. Para conseguir los objetivos es necesaria una preparación previa.
8. Algunos participantes no intervienen
9. Pueden aparecer críticas poco constructivas y problemas de comunicación, así como conflictos interpersonales.
10. Si el rol que adopta el director no se ajusta a las expectativas de los participantes puede carecer de eficacia (p. 8- 9).

Las ventajas de estas reuniones, aumentamos la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando. Por tanto, también son un factor para la cohesión y la motivación en los equipos de trabajo; y en cuanto a sus desventajas de que, si las tareas son complejas y demandan mucha atención, la reunión puede llegar a convertirse en un obstáculo para la ejecución de dichas tareas.

#### 2.7. Relación entre la toma de decisiones y el rol de la administración

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Los administradores la utilizan para desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y crecimiento, de esta manera se da una relación muy estrecha entre ambas.

Spanger y Niemeyer (como se citó en Pérez, 2009) sostienen que algunas personas que toman decisiones son tan predecibles en su forma de solucionar un problema que se pueden categorizar de la siguiente manera:

La Economista, que solo está interesada en lo que es útil y práctico.

La Estética, cuyos más importantes valores se encuentra en la armonía y la individualidad, la pompa y el poder.

La Teórica, interesada en el descubrimiento de la verdad por si misma; en la diversidad y la racionalidad.

La Social, que ama a la gente, considera las personas como fines y es amable, simpática y poco egoísta.

La Polítca, que se interesa ante todo por el poder, la influencia o el renombre.  
La Religiosa, cuyo valor más importante es la mayor experiencia espiritual, la cual es absolutamente satisfactoria para ella; es una asceta que busca la experiencia a través de la propia negación y dedicación (p. 50).

La toma de decisión efectiva deben ser oportunas y acertadas especialmente en los niveles estratégicos de la organización ya que es necesario desarrollar al interior de la empresa un programa de entrenamiento que permita fortalecer en quienes ocupan actualmente o lo harán en el futuro los cargos de dirección, la habilidad para tomar decisiones y convertirlas en acciones que representen impactos positivos y sobre salientes en la gestión de la empresa, la productividad y resultado del área sobre la cual es responsable haciendo que necesariamente impacte también en los éxitos de la organización.

## 2.8. Elementos del proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que está formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indica que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar.

El proceso de decisiones es el camino mental que el administrador utiliza para tomar la decisión. Luna (2015) afirma:

Los principales elementos presentes en el proceso de decisión son:

1. El estado de la naturaleza. Las condiciones de incertidumbre riesgo o certeza que existen en el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión.
2. El tomador de la decisión. El individuo o grupo que elige una opción entre varias alternativas quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes.

3. Los objetivos. Los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión existe mucha variación en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición.
4. Preferencias. Los criterios que utiliza quien toma la decisión para llevar a cabo su elección.
5. La situación. Los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan su elección.
6. Estrategia. El curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos depende de los recursos que pueda utilizar o disponer.
7. Resultado. La consecuencia o resultante de determinada estrategia.

El proceso de decisiones ocurre en determinado ambiente que influye considerablemente. Toda persona que toma decisiones está inmersa en determinada situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias para obtener resultados.

El proceso de toma de decisiones se debe de tomar como una de las funciones más importantes de la fase de dirección, y esta, a su vez, de la administración. El recurso humano que es el administrador debe poseer la aptitud y actitud para que esa responsabilidad la lleve a cabo con eficiencia y eficacia para que se alcancen los objetivos de la empresa (p. 128).

En línea general, tomar una decisión implica definir el propósito, listar las opciones disponibles, escoger entre ellas y convertir la misma en acción. Aun en el caso de contar con varias alternativas posibles, para poder hablar de decisión es necesario que el decisor esté capacitado y dispuesto a dedicar cierto tiempo y recurso para analizar el problema y sus posibles soluciones.

## 2.9. La toma de decisiones en la organización

En el caso de la toma de decisiones en la organización nos referimos aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento de la compañía; el proceso de

la toma de decisiones en una organización comienza con la detección de una situación que rodea algún problema.

Pérez (2009) afirma:

De la misma manera que el individuo toma decisiones que le conciernen y afectan solo a él, se toman también las decisiones organizacionales. Podríamos decir que se aplican los mismos modelos de análisis racional, con la única, pero importante variación de que muchas de las decisiones organizacionales se toman en grupo. La toma de decisiones organizacionales es con frecuencia más racional porque el impacto de los errores de decisión, puede ser grave desde el punto de vista económico o laboral (aunque se considera que muchas veces los errores en las decisiones personales son tantos o más graves, porque los efectos en la vida de las personas pueden ser más serios). En las decisiones que se toman dentro de las organizaciones la evaluación de cada una de las alternativas debe ser rigurosa y se debe analizar el costo/beneficio de cada una de ellas, para optar por aquella que ofrezca la mejor razón.

La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y le dan forma a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos (p. 24).

Cuando se está presentando el proceso de toma de decisiones en el equipo se debe respetar la integridad del mismo, sin en una ocasión el líder toma una decisión sin consultar a su equipo de trabajo puede correr el riesgo de aparecer como una persona autoritaria y arbitraria, dificultándole la aplicación de las acciones requeridas para lograr llegar al punto establecido con la decisión que se tomó.

## 2.10. Importancia de la toma de decisiones en grupo

Es muy importante referirnos que tomar decisiones de manera correcta y oportuna, es uno de los retos más complejos y delicados a los que nos enfrentamos cada día.

Barrera (2009) afirma:

La importancia de la toma de decisiones en grupo es porque existe una mayor representación del gremio laboral, y de esta manera se hacen más efectivas los acuerdos alcanzados en una mesa de reunión.

La toma de decisiones en las organizaciones modernas es realizada en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de las organizaciones.

Ventajas y desventajas del trabajo en grupo o comités:

Ventajas:

1. Información y conocimiento más complejos: Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este. Por lo tanto, los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones.
2. Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista: Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida de los demás, como resultado, la cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo.

La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se planea y permite su discusión para cuando ya sea acopiada, sea un compromiso de todo un conjunto.

Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.

3. Incrementar la legitimidad: Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los complementos de los ideales democráticos. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones grupales no tienen la varita mágica de la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.

4. Reducción de los problemas de comunicación: Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

#### Desventajas:

1. Requieren mucho tiempo: El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (varía de acuerdo a la organización y no debe ser menor de dos semanas). El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.
2. Presiones de aceptación: Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento Grupal" (pp. 25-26).

La gestión del conocimiento ha de alinearse con la toma de decisiones en grupo clave de éxito en una organización siendo necesario una identificación adecuada de dicha toma de decisión para proceder a su optimización.

#### 2.11. Limitantes en la toma de decisiones

Todo administrador se propone así mismo buscar la mejor solución a cualquier situación o circunstancia que suela presentarse. El interés por obtener la mejor solución como es el deseo de seguridad ya que las decisiones se toman para ser aplicadas en las condiciones más seguras.

Pérez (2009) afirma:

Las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean. Se enfrentan a distintas limitantes: financieras, legales, de mercado, humanas y organizacionales, que inhiben algunas acciones. Los mercados de capital o de productos pueden hacer imposible la creación de una empresa nueva cuando esta es costosa.

Las restricciones legales pueden obstaculizar las actividades de negocios internacionales en las que puede participar una empresa.

En todas las etapas se deben oír las opiniones y sugerencias de las personas e incluso tal vez deba considerar incluirlas al concepto de su idea original, al fin y al cabo, su propuesta debe ser aceptada y satisfacer a todos (p. 49).

Antes de decidir o actuar en darle la solución al cumplimiento de una meta debe de tener o poseer precisamente conocimientos diferentes en cuanto a la acción y las limitaciones, circunstancias y limitaciones existentes. Contando con la capacidad y conocimientos necesarios para analizar y evaluar todas aquellas alternativas con las que se cuenta para lograr la meta fijada, identificar la mejor solución mediante la selección de alternativas para el logro de las mismas.

## 2.12. Como lograr que funcione la toma de decisiones en grupo

Frente a las organizaciones, donde el peso de las decisiones recae en el jefe, la toma de decisiones en grupo puede llevar al aumento de la productividad en una empresa, si se ofrece una mayor autonomía a sus colaboradores para que la toma de decisiones se produzca dentro de un equipo. Y es que, cuando las personas sienten que han sido parte de la toma de una decisión, se comprometen, ya que se consideran que tuvieron la oportunidad de elegir otras opciones y que en parte son artífices de cómo son las cosas.

Pérez (2009) afirma:

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse.

La gerencia debe tomar decisiones difíciles y eso hace imposible hacer felices a todos, momentos como este agregan nuevas tensiones y demandas a todos en la empresa. La gerencia tiene que tomar decisiones difíciles y medidas poco populares, esto no es nada fácil ni agradable. Además, eso no demuestra que la gerencia sea débil e insensible, observar a una gran empresa pasar por una gran transición y cambio es como observar a los participantes de un juego de cartas; algunos ganan, algunos pierden y otros empatan.

Es fácil sentarse a criticar la manera en que la alta gerencia hace las cosas, también es fácil acusar a la gerencia de no preocuparse por la gente. Cuando a uno no le gusta lo que está sucediendo, la tendencia natural es buscar a alguien a quien culpar. Pero en lugar de señalar a sus superiores, considere la posibilidad de que ellos solo están haciendo lo que deben hacer, es muy común preocuparse profundamente por los demás, y, aun así, no poderles dar todo lo que quieren (pp. 51-52).

La toma de decisiones grupales tienen muchas ventajas y sus resoluciones pueden ser muy eficientes, pero estas reuniones deben ser manejadas por un verdadero líder que puede orientar y controlar los juicios de las otras personas, para que así no haya tanta contrariedad de ideas y se pueda llegar a la meta deseada.

### **Capítulo tres. Proceso de la reunión administrativa en la organización**

Siempre en una reunión, dos o más personas se reúnen para discutir uno o varios temas, a menudo en un ambiente formal. En una organización, las personas de la reunión pertenecen al mismo organismo o institución, ya sea pública o privada, son convocadas mediante un orden del día y los acuerdos adoptados se incluyen en el acta de la reunión. López (2014) afirma:

Todos somos responsables del éxito de las reuniones en las que participamos. Las convoquemos, ejerzamos como coordinadores de las mismas o participemos como asistentes, todos contribuimos en mayor o menor medida a su efectividad. Precisamente por ello, cada participante en una reunión debe tener claramente definidas sus funciones en la misma, como factor clave para que sea realmente productiva. De las diversas funciones que podemos identificar en las reuniones; presidencia, coordinación, soporte administrativo o técnico, y participación, nos centramos en las dos principales que se utilizan en las reuniones Virtuales: la de coordinación de la reunión y la de participación (p. 25).

Todos los que participemos en una reunión seremos responsables de su funcionalidad para la organización independientemente de la posición en que nos encontremos y del rol que ejercemos, se debe estar comprometidos, involucrarse en ella hacerse propio de la misma para obtener el mejor resultado posible.

El proceso de comunicación en una organización empresarial es uno de los puntos más trascendentales para lograr instaurar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y contribuyen en gran medida al funcionamiento de una organización. Montedeoca (2016) afirma:

Sin necesidad de estar dentro del mundo empresarial, se sabe que las reuniones son parte importante de la rutina de cada empresa. Son el mecanismo empleado por las empresas para que los participantes expongan sus ideas, opiniones, unifiquen criterios y establezcan los objetivos a seguir, llegando a la toma de decisiones mediante consenso. Sin embargo, a pesar de ello, en muchas ocasiones se considera que son inútiles, ineficaces, en definitiva, innecesarias. En

estos casos, solo se ven como una pérdida de tiempo. Algunas causas que llevan a este descontento son: la celebración de infinitas reuniones, la pésima elección de los participantes, la no preparación de la reunión por parte de los integrantes de la misma y la falta de interés al acudir a esta y no llegar a la toma de decisiones. Además, no todas las reuniones empresariales son iguales, puesto que puede ser que se celebre una reunión entre miembros de la empresa, o bien de estos con proveedores, con clientes, con fundaciones o con instituciones públicas. Por todo ello, es obvio que no todas las reuniones deben plantearse del mismo modo, por lo que antes de celebrar una es fundamental centrarse en su organización, es decir, en las pautas a seguir, ya que a partir de una buena organización se podrá conseguir que la reunión sea un gran éxito (p. 7).

Las reuniones es el lugar donde se abordan los distintos tópicos del día a día en la organización por lo que siempre serán distintas en sus formas y contenidos los que las hace enriquecedora en la toma de decisiones producto del esfuerzo y motivación en la generación de ideas creativas de los miembros del equipo de trabajo y de la primordial conducción del líder.

### 3.6. Organizar una reunión administrativa

Siempre que tratemos de organizar una reunión con éxito, se tendrán que tener en cuenta muchos factores, comenzando si la reunión se va a realizar, la ayuda que podamos recibir de otros, el cronograma de acción, e paso a paso a seguir en cada circunstancia y así darnos la idea más precisa y utilizarla de guía para su ejecución. Jijena (2013) afirma:

Hacemos también una diferenciación de los eventos, entre aquellos que nos permiten o exigen creatividad, originalidad, impacto, dar que hablar, innovar y aquellos que debiendo seguir pautas rígidas, estructuradas en base a una programación y un esquema fijo, igual demandan nuestra creatividad. Y si nos ubicamos e imaginamos el evento desde la vivencia del invitado, visitante, asistente o espectador, veremos todo con mayor amplitud y con las visiones propias que nos ofrece ese otro ángulo (p. 18).

En toda reunión, al momento de su organización y en la marcha de la misma siempre habrá contratiempos por lo que hay que estar en la mejor condición para resolverlos en el momento que se presenten y así poder dar las soluciones pertinentes y acordes a tales situaciones.

### 3.7. Objetivos de la reunión administrativa efectiva

Siempre el ser humano ha sentido la necesidad de comunicarse con los demás, no obstante, hay que estar muy claros de lo que queremos comunicar.

Cuestiona si es necesaria una reunión

Después de formular claramente el objetivo piensa una vez más si una reunión es realmente necesaria. En muchas empresas se tiende a hacer demasiadas reuniones. Una reunión será necesaria en caso de que se deba realizar un trabajo conjunto, tomar decisiones o informar de algo a un grupo de personas.

Aunque para muchas personas organizar y dirigir reuniones parezca algo sencillo, se dice que muchos meetings suceden de manera muy diferente a como debería ser Montedeoca (2016) afirma:

La fijación de objetivos puede ser muy variada, desde intercambio de ideas o información, toma de decisiones, elaboración de estrategias, distribución y coordinación de tareas, hasta comunicación de temas de interés, entre otros; pudiendo optarse por el establecimiento de uno solo o de varios de ellos en una misma reunión (p. 20).

Debe definirse siempre antes de iniciar cualquier tipo de reunión cuál es el objetivo del meeting o reunión deben formularse de tal manera que sean claros, alcanzables y medibles y que todo sea posible durante la reunión.

### 3.8. Preparación de la reunión administrativa

Es necesario tener presentes si se intenta organizar una reunión de trabajo precisa, dinámica y exitosa que cumpla con todos los objetivos planteados. América Economía (AE 2010) afirma:

Planifique el encuentro e informe al equipo. Una de las primeras consideraciones que se deben tener en cuenta si se pretende efectuar una reunión de trabajo, es la de informar con anticipación la realización de ésta. Para ello, es importante que quienes vayan a asistir sean contactados individualmente, por ejemplo, a través de un e-mail, que contenga el día, la hora y los temas que se discutirán. (parr. 6).

Es un grave error llegar a una reunión de trabajo sin una planificación, y reunir personas que no tengan ni idea del tema a tratar, interés ni tiempo para escuchar lo que tienen que decir los demás.

Las reuniones permiten compartir, dentro de un grupo de personas, el mismo nivel de conocimiento acerca de un tema o problema y además una toma de decisiones colectiva. En efecto, las decisiones tomadas en forma colectiva, con representantes de las diversas entidades involucradas, serán aceptadas con mayor facilidad por todas las partes implicadas. Sin embargo, las reuniones requieren mucho tiempo y, por lo tanto, deben ser lo más cortas posible y llevarse a cabo con un alto grado de eficacia a fin de resolver rápidamente los temas a tratar.

Entre las motivos y razones para una reunión tenemos: Compartir información, Capacitación, Discusión, Generación de Ideas, Planificación, Taller, Consultar o dar Insumo, Resolver problemas, Buscar soluciones, Manejo de crisis, Reportar logros o evaluaciones, Definir objetivos y metas, Definir tareas y delegar, Tomar decisiones, Comunicar o aclarar temas, Aclarar políticas institucionales, Construcción de equipo, Motivación, Invitados especiales, Procesos interdepartamentales.

La preparación de la reunión es fundamental para su éxito por lo que hay que ser riguroso en la misma. Gan (2012) afirma:

La mejor manera de asegurar una preparación correcta de una reunión es la de dedicar unos minutos a su estudio previo. Esa inversión de tiempo permitirá un desarrollo ajustado a las expectativas que tiene su responsable, y a las comunicadas en la convocatoria a los asistentes a la reunión.

Los siguientes diez puntos ayudan a esa planificación:

1. Identificación de la necesidad de la reunión.
2. Selección de los temas o puntos a tratar. Síntesis de antecedentes (ayudan a explicar posibles dudas respecto a por qué se tratan algunos puntos).
3. Determinación de objetivos (un objetivo para cada punto).
4. Concreción de la duración estimada (tras calcular la duración parcial del tratamiento a cada punto).
5. Detalle de elementos de preparación a solicitar a los participantes.
6. Listado de participantes.
7. Elección de día, hora y lugar para la reunión.
8. Elaboración de la convocatoria. Debe incluir:
  - Día, hora, lugar y duración total estimada.
  - Participantes convocados.
  - Orden del día y objetivos.
  - Antecedentes principales.
  - Elementos de reparación que se solicitan a los participantes.
9. Envío de la convocatoria (con la suficiente antelación).
10. Preparación de elementos técnicos y logísticos para la reunión (p. 410).

La conducción de una reunión hace referencia al conjunto de acciones que deben tomarse para organizar y llevar a cabo una reunión en buenas condiciones y que permita el seguimiento de sus resultados.

### 3.9. Principales etapas de la reunión administrativa

Las reuniones permiten compartir, dentro de un grupo de personas, el mismo nivel de conocimiento acerca de un tema o problema y además una toma de decisiones colectiva. En efecto, las decisiones tomadas en forma colectiva, con representantes de las diversas entidades involucradas, serán aceptadas con mayor facilidad por todas las partes implicadas. Sin embargo, las reuniones requieren mucho tiempo y, por lo tanto, deben ser lo más cortas posible y llevarse a cabo con un alto grado de eficacia a fin de resolver rápidamente los temas a tratar.

En el desarrollo de la reunión tenemos varias etapas a seguir. Montedeoca (2016) afirma:

Durante el desarrollo de una reunión pueden distinguirse generalmente las siguientes etapas:

Presentación de los objetivos y del proceso para tratarlos, así como de los participantes, cuando no se conozcan, justificando el moderador su presencia y que espera de cada uno.

Exposición de la información/opinión: si hay fijado un orden de intervención se sigue y si no se intervendrá según el moderador distribuya los turnos de participación, garantizando en ambos casos la intervención de todos los asistentes.

Aprobación de propuestas: se evalúan y se toman decisiones de forma consensuada.

Cierre: se realiza un listado con los acuerdos pactados. (p. 39)

La conducción de una reunión hace referencia al conjunto de acciones que deben tomarse para organizar y llevar a cabo una reunión en buenas condiciones y que permita el seguimiento de sus resultados, las fases de una reunión, el análisis y estudio de su necesidad.

La dirección de una organización o el coordinador de un grupo antes de convocar una reunión debe plantearse: si es necesaria la reunión para considerar la necesidad o conveniencia de una reunión, el responsable del grupo debe analizar dos aspectos de necesidad técnica.

Existe necesidad de comunicar o de informar sobre algún aspecto de la organización y funcionamiento de la misma, y la reunión es el mejor cauce para transmitir esta información, dada la importancia o la naturaleza de la misma.

Es conveniente y necesaria una reunión para pedir la opinión, sugerencias o propuestas a un grupo de personas y/o Equipo de trabajo, si es preciso tomar una decisión y ésta es responsabilidad de un Equipo de trabajo.

Necesidad de interrelación o comunicación, la reunión puede ser, a veces, también necesaria para: fomentar la participación e implicación del equipo de trabajo en la organización y su funcionamiento. Propiciar y fomentar un buen clima y ambiente de trabajo y potenciar las relaciones entre los diferentes miembros del equipo de trabajo.

La responsabilidad de la preparación de una reunión recae directamente en el conductor o coordinador de la misma y en las personas que van a asistir y participar, debe atender a: Las condiciones y recursos materiales, sala de reunión, ambiente de trabajo, la fijación del orden del día y determinación de las personas que deben asistir, el tema o temas de las reuniones debe: ser real, afectar e interesar al grupo, establecer los límites de su tratamiento.

El análisis, antes del comienzo de la misma, de los posibles aspectos problemáticos del tema. Debe tener claros los datos esenciales, posibles problemas que se pueden plantear en el transcurso de la sesión de trabajo, alternativas y propuestas posibles, etc.

La determinación data del objetivo de la reunión. La finalidad u objetivo debe indicarse en la convocatoria con toda claridad y precisión, la convocatoria de una reunión debe realizarse siempre que sea posible con un plazo suficiente.

### 3.9.1. Antes

Una reunión la constituye un grupo de personas de parecido perfil profesional unidas en un espacio y tiempo, y con una documentación concreta para su lectura, debate y aprobación, con el fin de coordinar actuaciones posteriores en la organización. López (2014) afirma:

El coordinador es la persona que coordina, modera y facilita la reunión, guiando al grupo para alcanzar los objetivos establecidos para la misma. Habitualmente también se denomina facilitador o conductor de la reunión y; en el caso de las reuniones internas de trabajo, es normalmente la persona que la convoca, es decir, quien toma la decisión de que se realice la reunión. El moderador puede ser interno a la organización o externo, siendo interno en la mayoría de los casos.

Asimismo, puede ser una persona experta en coordinar reuniones o uno de los participantes, quien asume además la coordinación. En este último caso suele tratarse de la persona que convoca la reunión. (p. 24)

El inicio de una reunión es clave para posicionar la atención de los asistentes y anticipar lo que se espera de ellos. Antes de celebrar una reunión lo primero que se debe hacer es planificarla, es decir, diseñar un plan a seguir que establezca los pilares fundamentales; por ejemplo: qué se desea conseguir, cuáles serán los temas a tratar, quiénes van a participar, etc.

Las personas responsables de las reuniones deben tener en cuenta, en el momento de convocarla o prepararla, los elementos o variables que intervienen en ella. Su interacción condicionará el objetivo o modalidad de reunión, su tiempo o duración y las personas que deben asistir.

En el inicio de la reunión, el Líder de la reunión debe: Comenzar la reunión con puntualidad, clarificar los puntos del orden del día, precisar el objetivo o finalidad de la reunión, definir con claridad y precisión la técnica o estrategia a emplear en la reunión, priorizar el tratamiento de los puntos del orden del día.

La acogida, la presentación y la cualificación de los participantes constituyen un factor esencial para crear un clima profesional y amable en la reunión.

La participación de los miembros que asisten a una reunión va a depender de: número de asistentes, Cinco o menos de cinco: La reunión consigue gran eficacia y participación e implicación de los asistentes. Tiene la dificultad, sin embargo, de potenciar las influencias personales.

Corresponde a equipos de trabajo y consejos de grandes de grupos válidos para reuniones informativas y para ratificar acuerdos y decisiones que previamente ya se han trabajado y consensuado en equipos o comisiones de los mismos. Duración adecuada, las características del grupo, nivel de participación e implicación, madurez y cohesión del grupo.

### 3.9.2. Durante

El tiempo o duración de las reuniones es una variable que debe tener en cuenta la persona o personas que la preparan o coordinan. López (2014) afirma:

Quien dirige o coordina la reunión tiene la oportunidad de hacer que los temas tratados se traduzcan en acuerdos, decisiones o acciones, sobre su equipo, sobre sus compañeros, sobre los clientes y, en general, sobre las personas implicadas. Su comportamiento será continuamente observado y tomado como referente de buen o de mal hacer.

El coordinador debe hacer posible que se alcancen los objetivos establecidos para la reunión, a través del tratamiento de los temas incorporados en la agenda, en el marco del tiempo previsto, y en un ambiente de trabajo positivo, participativo, que refuerce la identidad del grupo y contribuya así a consolidar la cultura de la organización. (p 25).

La buena gestión durante la reunión es fundamental para el éxito de la misma y estará en dependencia del coordinador el lograrlo, podemos señalar que, a mayor participación, mayor número de interacciones y mayor tiempo y duración de la reunión y aumenta progresivamente el número de interacciones y se necesita mayor tiempo para que el grupo pueda tomar una decisión o llegar a un acuerdo.

Es conveniente y necesario conjugar, a la hora de plantear una reunión, el número de personas, tiempo disponible y el objetivo o finalidad de la reunión, tema o temas en el orden del día, que contiene los puntos a tratar, la finalidad se especifica en el objetivo u objetivos que se pretende alcanzar

El conductor de la reunión debe buscar un ambiente o tono cordial, un clima de confianza y debe estimular el interés de las personas asistentes.

Antes de abordar el tema principal, es conveniente resumir brevemente la orden del día, indicar el tiempo que se dedicará a cada tema y nombrar a las personas que participarán en la reunión. Los temas importantes de la agenda deberán ser tratados al comienzo de la reunión, cuando la concentración es máxima para evitar correr el riesgo de tener que abordarlos superficialmente al final.

Un informe de decisiones, creado en forma colectiva por todos los participantes, permite destacar las decisiones más importantes tomadas durante las discusiones, una persona deberá estar a cargo de la implementación de cada acción y será necesario establecerse un plazo tentativo para cada una.

### 3.9.3. Después

El cómo finalizar una Reunión Administrativa y evaluarla e identificar los aspectos más interesantes para la mejora continua. Fuente Ingenia, S.A. (2010) afirma:

Para cerrar una reunión debemos seguir una serie de pautas:

1. No concluyas la reunión de forma súbita.
2. Puedes cerrar igual que comenzaste, con una pregunta retórica, una cita, una anécdota, etc.
3. Finaliza con palabras de gratitud por la colaboración prestada y con una despedida cordial.
4. Termina a la hora prevista
5. Haz un resumen de los puntos importantes, esto ayuda a:
  - Retener los temas importantes.
  - Reafirmar los conceptos recibidos.
6. Enumera los acuerdos parciales logrados.
7. Obtén un plan de acciones concreto.
8. Nombra responsables y obtén compromisos para el cumplimiento de los acuerdos.
9. Fija la fecha de la próxima reunión si quedan temas pendientes (p. 43).

El coordinador de una reunión tiene que conseguir que la sesión de trabajo no acabe sin obtener claridad de los acuerdos y decisiones, las tareas y actividades que harán posible la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones tomadas, asignar a las personas responsables del seguimiento y ejecución de cada tarea o actividad, los recursos para cada tarea o actividad, cronograma y el plan de valoración procesual y final.

El seguimiento de los acuerdos, decisiones y tareas por parte de las personas responsables e implicadas, la razón de ser y el sentido de las actas de todas las reuniones es que el grupo haga el seguimiento y lleve el control de las decisiones y acuerdos adoptados.

Se recomienda redactar el acta de la reunión “en caliente”, es decir inmediatamente después de la misma. El acta debe incluir el motivo y la fecha de la reunión, los participantes (y personas ausentes con aviso), la orden del día, el resumen de cada punto de la orden del día, los informes de las decisiones.

El acta se deberá distribuir a todos los participantes. Si después de aproximadamente una semana, alguna persona sugiere algunas correcciones, el acta final deberá ser enviada nuevamente a todos los participantes.

Al redactar el acta se debe tener presente todos los detalles. Pérez (2008) afirma: El Acta de una reunión es una medida totalmente necesaria (aunque no suficiente) para lograr que las reuniones sean productivas. Es evidente que toda reunión tiene que quedar registrada de algún modo, y el acta es el resumen que nos permitirá lo siguiente:

1. Comprobar los asistentes reales y los que excusaron su asistencia
2. Registrar las decisiones tomadas en la reunión
3. Determinar el plan de actuación, en el caso de que lo haya, después de la reunión.
4. Convocar oficialmente una nueva reunión (p. 1).

El acta de una reunión es el documento escrito que registra los temas tratados y los acuerdos adoptados en una determinada reunión, con la finalidad de certificar lo acontecido y dar validez a lo acordado. El tipo de organismos que celebra estas reuniones de las que se levantará acta puede ser muy diverso, desde una asamblea parlamentaria, una institución pública o privada, una asociación o una comunidad de vecinos. Todas estas reuniones han debido ser debidamente convocadas, por escrito y con la antelación adecuada, mediante un documento, dirigido a todos los posibles asistentes, en el que figurará el orden del día de la reunión.

Aunque pueden ser documentos independientes, las actas casi siempre están recogidas en un libro de actas, debidamente diligenciado y cuyas páginas están numeradas.

El acta da una visión general de la estructura de la reunión, a partir de una lista de los asistentes, una relación de las diversas cuestiones planteadas por las personas convocantes de la reunión (presidente, director) o por los participantes, y cada una de sus correspondientes respuestas. Los elementos que figuran en las actas son sobre todo las decisiones y acuerdos adoptados, como nombramientos, ceses, aprobación de estados contables, presupuestos o proyectos, modificación de estatutos, planes de actuación.

#### 3.9.4. Evaluación

La eficacia de las reuniones viene determinada por el consenso adquirido y por la operatividad lograda.

Independientemente de cómo se haya realizado la reunión siempre debe analizarse. Montedeoca (2016) afirma: "Aunque en muchas ocasiones pueda pensarse que la reunión está finalizada una vez alcanzados los acuerdos, esta idea es errónea, pues existen otras actuaciones que deben llevarse a cabo tras la reunión". (p. 50). Es decir, la celebración de muchas reuniones, teniendo en cuenta el poco tiempo del que disponen o la dificultad para encontrar tiempos para reuniones, puede restar eficacia e implicación en ellas mismas.

Las reuniones son ineficaces porque a su conclusión no se concreta un plan para llevar a cabo las decisiones tomadas, donde se expliciten las tareas a realizar, las personas responsables, las actividades necesarias a desarrollar y sus responsables. Al llevar a cabo una reunión se debe al deseo de alcanzar ciertos objetivos, establecidos con anterioridad al inicio de la misma.

Todo informe debe iniciarse con la presentación del tema, consiguiendo la situación de la reunión, tras ello se pasa a enumerar los objetivos marcados, indicando su consecución o no; también reflejará la aparición de problemas y cómo se han solventado. En muchas ocasiones puede reflejar una valoración propia de quien redacta.

### 3.10. Presupuesto de la reunión administrativa

En toda reunión debe definirse sus costos y gastos. Montedeoca (2016) afirma:

El llevar a cabo una reunión conlleva costes para la empresa, y la acumulación de todos ellos es lo que se entiende como presupuesto. Por tanto, la elaboración del presupuesto deber ser lo más ajustada posible, pues, aunque de las reuniones no se espera obtener beneficio económico, lo que sí se quiere evitar en todo momento es tener perdidas (p. 25).

Indistintamente del tipo de reunión que se celebre siempre se deben calcular sus costos y gastos fijos y variables a fin de llevar un control exhaustivo del montaje de la misma. A su vez nos indica el valor monetario en la ejecución de las reuniones y nos permitirá elaborar presupuestos para futuras reuniones.

## **Capítulo cuatro. Las técnicas de la reunión administrativa en la organización.**

El trabajo en grupo permite a sus integrantes aprender tanto a pensar como a actuar juntos, es decir, en el que todos sus participantes tienen un objetivo común y trabajan cooperativamente para alcanzarlo. La aplicación de técnicas grupales adecuadas, permite al coordinador de la reunión y al grupo que las reuniones administrativas sean efectivas, llegar a un consenso y tomar las decisiones necesarias para el mejoramiento de la organización.

### 4.1. Definición de técnicas grupales

Las técnicas de grupos son un conjunto de procedimientos y procesos con una estructura lógica, que se utilizan para facilitar el funcionamiento de un grupo para el logro de un objetivo concreto, además medios o herramientas que sirven para organizar una reunión administrativa y sirve mucho al momento de educar y ser creativo con las ideas en función y equipo. Cano (2006) afirma:

Sin embargo, esta situación nos obliga a aclarar, sencillamente, pero con precisión, cuáles son los alcances y contenidos de cada una de estas expresiones en uso. Sólo haciéndolo así, en condiciones de utilizar los elementos teóricos y técnicos adecuados a tareas específicas.

Existen tres expresiones terminológicas que se deben aclarar y cuya distinción es importante: trabajo con/de/en grupos, técnicas grupales y dinámica de grupos.

El trabajo con/de/en grupos son todas aquellas acciones y actividades que se llevan a cabo de manera colectiva. Es decir, para que exista un trabajo grupal (en grupos, con grupos o de grupo, las expresiones son intercambiables), sólo es necesario que las acciones se desarrollen colectivamente. Esto significa que, para llevar a cabo un trabajo en grupo, no se necesita de la existencia de un animador o coordinador, ni del uso de técnicas, u otro tipo de cosas.

Las técnicas grupales, de forma genérica, se pueden definir como los instrumentos que, aplicados al trabajo en grupo, sirven para desarrollar su eficacia y hacer realidad sus potencialidades.

Con un alcance más concreto y práctico, podemos definir las técnicas grupales como un conjunto de medios y procedimientos que, aplicados en una situación de grupo, sirven para lograr un doble objetivo: productividad y gratificación grupal.

Dicho, en otros términos, el uso de técnicas grupales sirve para facilitar y estimular la acción del grupo en cuanto conjunto de personas (lograr gratificación) y para que el grupo alcance los objetivos y las metas que se ha propuesto de la manera más eficaz posible (lograr productividad grupal).

Las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas. Las técnicas proporcionan al grupo una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal.

Una técnica no es en sí misma ni buena ni mala, pero puede ser aplicada eficaz, indiferentemente o desastrosamente.

Es importante indicar que:

No todas las técnicas sirven para todos los objetivos

No todas las técnicas pueden utilizarse en todos los sitios

Las técnicas son sólo un medio, nunca un fin en sí mismas

Sin embargo, conviene tener en cuenta que la eficacia de las técnicas grupales depende, en cierto modo, de la habilidad personal y del espíritu creador de quien las utiliza; el uso de la técnica por sí solo no basta para obtener el éxito deseado. La eficacia de una técnica dependerá en alto grado de la “capacidad del dinamizador” para adaptarlas al aquí y ahora (p. 2, 3).

Estas experiencias son las que permiten afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas de la organización para llegar al punto deseado como es la toma de decisión.

#### 4.2. Elección de la técnica más adecuada.

Existen técnicas en las cuales nos podemos apoyar para realizar el trabajo grupal. Es importante aclarar algo, éstas no son el remedio benefactor que en manos de alguien pueda proporcionar instantáneamente el efecto deseado, ni son tampoco el antídoto de socorro para desarraigar los males o procurar la solución mágica de los problemas existentes en el seno del grupo o en el contexto en que este se inserta e interactúa. Cano (2006) afirma:

No existe ninguna técnica que pueda aplicarse siempre y en cualquier circunstancia, sea cual fuere el tipo de grupo o el fin que se persiga. Muy al contrario: casi nunca vamos a encontrar la técnica grupal ideal aplicable a todos los grupos. Si ésta existiera, las demás técnicas no serían necesarias. De ahí la importancia de combinar, recrear, adaptar y reinventar las técnicas en cada una de las aplicaciones concretas.

La elección de la técnica adecuada corresponde generalmente al animador o al coordinador del grupo, salvo los casos en los que el grupo ha decidido de antemano utilizar una técnica concreta. Las diversas técnicas de grupo poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias.

Para seleccionar la técnica más conveniente se sugiere tomar en consideración los siguientes factores:

En función de los objetivos.

Las técnicas de grupo varían en su estructura de acuerdo con los objetivos que un grupo puede fijarse. La elección de la técnica en función de los objetivos podrá hacerse siempre y cuando éstos estén perfectamente definidos.

En función del tamaño del grupo.

El comportamiento de un grupo depende en gran medida de su tamaño. En los grupos pequeños se da una mayor cohesión e interacción y existe más confianza, se llega más rápidamente al consenso, los miembros disponen de más oportunidades e incluso de más tiempo para intervenir.

En función del ambiente físico y temporal.

El no tener en cuenta este factor puede ocasionar el fracaso del trabajo grupal, o al menos, deteriorar gravemente las posibilidades de rendimiento del grupo. Hay que procurar crear una atmósfera grupal que facilite la acción del grupo. Para ello, el ambiente físico juega un importante papel. La dimensión del local debe ser adaptada al número de participantes, estar bien ventilado e iluminado, las sillas deben estar colocadas de forma que todos puedan verse cara a cara, etc.

Ahora bien, cada técnica grupal requiere determinadas condiciones del ambiente físico para que pueda ser lo más efectiva posible. De ahí que sea necesario tener en cuenta sobre todo la dimensión del local y la disposición de las sillas, antes de seleccionar una u otra técnica. A veces podremos modificar estas condiciones del ambiente físico en función de la técnica a emplear, pero en la mayoría de los casos, tendremos que adaptarnos a las posibilidades existentes.

En función a las características del medio externo.

Todo grupo está inserto en un contexto social inmediato o medio institucional de referencia que, de alguna forma, influye en el trabajo del grupo; al igual que el grupo influye (o puede influir) en él. Por una parte, es conveniente que las técnicas a utilizar no rompan demasiado con las costumbres, hábitos o usos de dicho medio. Sin embargo, una total acomodación a las rutinas del medio externo, puede llevar a que el grupo no innove ni cambie ningún aspecto de su entorno social inmediato (lo que suele ser con frecuencia el objetivo de muchos grupos).

En función de la capacitación del animador.

Uso adecuado de las técnicas requiere el estudio analítico de las mismas y el entrenamiento o experiencia en su aplicación. Para quien se inicia en la utilización de estas técnicas es recomendable que comience por las más sencillas en su estructura. Luego, la propia experiencia irá indicando los cambios eventuales que convengan hacer para portar las técnicas más complejas y novedosas (p. 4-7).

La técnica en cualquier caso y del cual no se excluyen las consideradas como técnicas grupales es un recurso que está a disposición de cualquiera de los miembros de la organización para su aplicación o uso, toda vez que se propone incidir en la transformación del objeto de su intervención. En dicho proceso, la técnica es solo una

parte, que dada su connotación instrumental o metodológica permite confluir a un determinado resultado, pero de su efectividad obtendremos los mejores resultados.

#### 4.3. Normas para el uso de las técnicas de grupo.

Para adecuarnos a las normas del uso técnicas de grupo en una reunión administrativa dependerá del proceso que se esté realizando, además de las necesidades que los participantes muestren a la hora de la reunión y de la experiencia de la persona que está coordinando la misma para lograr los fines y la meta que se desea. Cano (2006) afirma:

Para utilizar las técnicas de grupo:

1. Debe conocerse los puntos teóricos de la Dinámica de grupo (estudio de los grupos, animador, etc.)
2. Antes de utilizar una técnica deben conocerse su estructura, su dinámica, sus posibilidades y riesgos.
3. Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento indicado en cada caso. Sólo cuando el animador del grupo posee una experiencia suficiente podrá intentar adaptaciones o cambios justificados por las circunstancias.
4. Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido. El grupo no debe reunirse para usar una técnica, sino movido por el interés común hacia un objetivo para el cual la técnica sirva de instrumento. La técnica es un medio que sirve para alcanzarlo.
5. Las técnicas de grupo requieren una atmósfera cordial y democrática. Utilizarlas como medio de competición o en un clima autoritario destruiría su efecto.
6. Debe prevalecer en todo momento una actitud de cooperación, recordando que la actitud competitiva separa, promueve el individualismo y anula la interacción que es fundamental para la vida del grupo.
7. Debe incrementarse la participación de todos los miembros, así como la toma de conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos. Este sentido de pertenencia al grupo hace pasar del “yo” al “nosotros”.

8. Todas las técnicas se basan en un trabajo voluntario (no obligación). Los participantes no deben incorporarse en el grupo o grupos pequeños por obligación. Es el orientador, coordinador o animador del grupo el que tiene la no fácil labor de hacer sentirse a los individuos como grupo y hacer de las instituciones lugares de aprendizaje libre y de convivencia.
9. En una reunión pueden utilizarse una o más técnicas.
10. Todos y cada uno de los participantes deben comprender en qué consiste cada ejercicio, conocer sus reglas y confirmar su aceptación.
11. No experimentar técnicas en un grupo (ensayarlas previamente con otros profesionales).
12. Dejar el tiempo necesario para cada ejercicio, pero marcar un límite.
13. Desarrollar su iniciativa y creatividad en el empleo de la técnica.
14. No obligar a nadie a participar si no lo desea. Al comenzar el ejercicio preguntar ¿quién quiere comenzar? (pp. 7-8).

Cuando nos referimos a las normas de las técnicas grupales en una reunión administrativa resulta importante y ayudan a la integración de cada uno de los participantes el conocer de estas técnicas ya que no todas sirven para lo mismo, ni todas se pueden aplicar a cualquier tipo de reunión, la persona que coordina esta actividad estará perfectamente clara de cuál es el propósito al que pretende llegar y la mejor manera de solucionarla a fin de lograr el objetivo esperado.

#### 4.4. Finalidad implícita de las técnicas

Las técnicas de grupo como medios que sirven para el desarrollo de reuniones en una organización, al apoyarse en la teoría reciben un sustento y una funcionalidad diferente cuando se aplican como fin en sí mismas, el coordinador de grupos utiliza estas técnicas para llamar la atención de los participantes de la reunión, logrando la efectividad del objetivo deseado. Cano (2006) afirma:

La finalidad de estas son:

Facilitar la comunicación.

Desarrollar la capacidad de participación.

Adquirir una “conciencia” de grupo, desarrollar el sentimiento de cada uno.

Enseñar a pensar activamente.

Enseñar a escuchar de modo comprensivo.

Superar el aislamiento de algunos participantes.

Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación.

Superar tensiones y crear sentimientos de seguridad personal.

Crear una actitud positiva ante los problemas y favorecer la adaptación social del individuo.

La Finalidad de las técnicas está basado en el principio de participación voluntaria de las personas que se han invitado a la reunión, manteniendo una actitud cooperativa, de esta manera se facilita la construcción de un ambiente adecuado y se permite al grupo de responsabilizarse de los logros y dificultades que se pudieran presentar durante el desarrollo de la reunión al final lo que se obtendrá son los mejores aportes hechos por los miembros de la organización (p. 8).

#### 4.5. Clasificación de las técnicas para la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual la persona debe de escoger entre dos o más alternativas. Para los administradores este proceso es sin duda una de las mayores responsabilidades es por ella que se debe hacer una selección de las decisiones a tomar en cuanto a las técnicas a utilizar.

Pérez (2009) afirma:

La creatividad puede adquirirse. Es frecuente que las ideas creativas sean fruto de grandes esfuerzos, motivo por el cual existen varias técnicas para cultivarlas, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Algunas de ellas se centran en las interacciones grupales, mientras que otras atañen a acciones individuales.

#### 4.5.1. Técnicas individuales.

La gama de técnicas se extiende desde las corazonadas en un extremo hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general esta dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles.

En su mayor parte cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis está en los medios, o en la mejor manera de alcanzar el objetivo estipulado. El resultado final o meta por lo general es dado, por ejemplo, como: Minimizar el costo para las actividades y Maximizar el rendimiento total para la compañía.

#### 4.5.2. Programación lineal.

Es una técnica de decisión que ayuda a determinar la combinación óptima de recursos limitados para resolver problemas y alcanzar los objetivos organizacionales. Para que sea aplicable, la programación lineal debe reunir los siguientes requisitos:

Tiene que optimizarse un objetivo.

Las variables o fuerzas que afectan los resultados poseen relaciones directas o en línea recta.

Hay obstáculos o restricciones sobre las relaciones de las variables.

Sin las restricciones de la programación lineal incluyen la maximización de la producción, minimizar los costos de distribución y determinar los niveles óptimos del inventario.

##### 4.5.1.1 Teoría de juegos (Newman y Borgstein).

Pueden ser un tanto limitado y en consecuencia la decisión se basará en antecedentes demasiado estrechos, también es posible exagerar la tradicional y mantener un estatus que sea demasiado rígido. Aunque por lo general se les considera a manera de auxiliar en el entrenamiento administrativo, los juegos de los negocios pueden considerarse como un tipo de técnica cuantitativa para la toma de decisiones. El juego proporciona al gerente, práctica, conocimiento y la oportunidad de mejorar las acciones administrativas.

#### 4.5.1.2 Técnica de Montecarlo.

Es un método simplificado de simulación, pero también incluye factores de probabilidad. La simulación es guiada por un muestreo al azar para tomar en cuenta la probabilidad de que el evento suceda. El muestreo al azar se usa para simular sucesos naturales con el fin de determinar la probabilidad de los eventos bajo estudio. Se emplea una tabla de números al azar para obtener la muestra al azar. El Montecarlo es un medio de tanteo para ver qué sucedería cuando ciertos eventos, normales y anormales, se presenten.

Las filas están relacionadas con el flujo, ejemplo: el material que espera ser procesado por una máquina, los aviones que dan círculos sobre un aeropuerto en espera de instrucciones, incluyen el flujo de la combinación y de los materiales. Hay pérdidas de tiempo, mano de obra no utilizada y costos excesivos causados por las líneas de espera o filas. Minimizar estas pérdidas es el objetivo de esta técnica.

#### 4.5.3. Técnicas en grupo

En la toma de decisiones en grupo se requiere en una mayor medida, la solución creativa de los problemas, de ahí que los equipos de trabajo, requieran de liberar su potencial creativo y combinar los procesos objetivos y subjetivos. Cuando se trata de poner en marcha el pensamiento creativo en los equipos o grupos de trabajo, para tomar mejores decisiones de grupo, con todas las ventajas que conlleva y minimizando las desventajas se recomienda utilizar algunas de las técnicas especialmente diseñadas para cumplir con este objetivo, como las siguientes:

##### 4.5.2.1 Tormenta de ideas.

También llamada “Lluvia de Ideas”, es una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad fue elaborada por Alex F. Osborn, a quien se ha llamado “padre de lluvia de ideas”. El propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante hallazgos de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas.

Las reglas son las siguientes:

No criticar ninguna idea

Se prohíbe todo pensamiento y evaluación racionales

Mientras más extremosas sean las ideas, mejor.

Alentar la cantidad de ideas producidas, en la búsqueda de la mayor cantidad de ideas alternantes.

Se prefieren las combinaciones y las mejoras

Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas.

Existen una serie de sugerencias para la aplicación efectiva de la técnica, las cuales si se aplican de forma correcta sus resultados serán para el grupo de un alto valor para la toma de decisiones, estas son:

No se debe dar a conocer el problema con anticipación a la reunión. Si se requiere un conocimiento previo del tema general, es posible repartir una hoja de información o sugerir la lectura de algún material de referencia.

El problema se debe enunciar claramente, pero sin dar demasiados detalles.

Preferentemente debe emplearse una mesa pequeña para que todas las personas puedan comunicarse entre sí con facilidad.

Si se discute un producto, es conveniente contar con muestras o prototipos del mismo como punto de referencia.

En algunos casos conviene presentar el problema en forma gráfica.

#### 4.5.2.2. Técnica de Gordon.

Actualmente esta técnica de toma de decisiones en grupos se conoce como "Sinéctica", su creador fue William J. Gordon. De acuerdo con él, se seleccionan cuidadosamente los miembros del equipo sinéctica según su aptitud para la resolución de un problema, el cual puede involucrar a toda la organización. El líder del grupo desempeña un importante papel en la aplicación de este método, de hecho, solo él reconoce la naturaleza específica del problema en contraste con la lluvia de ideas, normalmente en esta técnica no se informa del problema a los miembros del grupo, simple y sencillamente se les dan pistas o estímulos. Este sistema supone una compleja serie de interacciones para el surgimiento de una solución, frecuentemente la invención de un nuevo producto.

Las reglas y las sugerencias son las siguientes:

Reglas.

Sólo el jefe del grupo conoce los problemas

Los integrantes pueden agruparse como quieran

El tema de la discusión debe escogerse con sumo cuidado

Sugerencias.

Requiere de dos a tres horas de duración de la sesión

El jefe del grupo debe ser una persona sobresaliente y conocer al fondo el empleo de la técnica.

#### 4.5.2.3. Técnicas de agrupación nominal

Implica una reunión informal de los miembros del grupo durante la cual cada participante escribe en silencio sus ideas sobre el tema y sus sugerencias para solucionarlo. No se realizan discusiones ni consultas con los demás miembros. A continuación, una persona tras otra comparte sus ideas con el grupo, se sigue el mismo proceso hasta que todas las ideas de los participantes han sido expresadas. Durante el proceso una persona escribe las ideas fundamentales en un rotafolio o en un pizarrón, después, se analizan las ventajas y viabilidad de todas las ideas escritas en el pizarrón. Y por último se vota en silencio en favor de todas ellas normalmente jerarquizándolas en orden de preferencia, al terminar el proceso de votación, se recogen las listas y se lleva a cabo un cálculo de la calificación lograda por cada una de las ideas.

#### 4.5.2.4. Técnica Delphis.

Se parece a la anterior, excepto que en esta los participantes no se reúnen físicamente. Cada uno recibe un cuestionario en el que se le piden sus respuestas a preguntas o propuestas de sugerencia para la solución de problemas. Posteriormente los resultados se compilan y se retroalimentan a todo el grupo. Utilizando la información resultante del primer cuestionario, que aportan los participantes, se les pide que vuelvan a llenar un cuestionario. Este proceso se repite de cuatro a cinco veces, hasta que empieza a surgir con consenso general, a medida que un mayor número de participantes van estando de acuerdo con ciertas respuestas y soluciones a los problemas.

Se pueden utilizar otras técnicas o enfoques del pensamiento creativo, sin abusar de recurrir mucho al uso de la toma de decisiones en grupo a través de ellas, ya que el propósito no es caer en lo rutinario, sino que verdaderamente sean un estímulo para la creatividad del grupo.

Muy importante también es recordar que la comunicación y la toma de decisiones en grupo, van de la mano, si queremos que se dé un buen manejo de la creatividad y las decisiones del grupo, lo primero que tenemos que hacer, es capacitar a la gente para que mejoren su habilidad para la comunicación eficiente (pp. 37 - 42, 44).

Con respecto a la toma de decisiones en sí. Cuando un Administrador se enfrenta a una toma de decisiones, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables.

## Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Cuando se realizan correctamente las reuniones administrativas en la organización, pueden ser una poderosa herramienta para ayudar a lograr alcanzar los objetivos establecidos.

Cuando los miembros de un grupo o equipo participan, las reuniones aglutinan las habilidades y el expertísimo de los miembros del grupo o equipo y le permiten tomar la mejor decisión para el curso de acción o la mejor solución de un problema. Si se utilizan incorrectamente, las reuniones pueden convertirse en un desperdicio de tiempo y dinero para la organización.

El aspecto más importante en el proceso de la reunión es su cuidadosa planificación, preparación y ser guiada por un verdadero líder que permita llevar cabo cada parte de la misma desde el antes su inicio y durante el proceso de la misma que permita cumplir todos los objetivos previamente establecidos y así lograr una reunión efectiva que contribuya en la gestión de la organización y así evitar que se convierta en un gasto innecesario para la misma.

Con la aplicación de las Técnicas Grupales en la Reunión Administrativa, se evidencia los alcances que se pueden obtener utilizando adecuadamente las técnicas mencionadas, se adaptaron estas a las funciones acorde de la técnica a utilizar y el que de acuerdo con el manejo apropiado de sus normas; se obtendrá el resultado deseado, como es un consenso de las personas que fueron convocadas a la reunión y pueda tomarse una decisión en cuanto al tema abordado.

## Referencia

- Ana Cano Ramírez (2006). Las Técnicas de Grupo. Las Reuniones de Trabajo. Recuperado de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38207/tema\\_5\\_tecnicas\\_de\\_grupo\\_y\\_reunion\\_de\\_trabajo\\_200506.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38207/tema_5_tecnicas_de_grupo_y_reunion_de_trabajo_200506.pdf)
- América Economía. (2016). 8 pasos para una reunión de trabajo exitosa. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-pasos-para-una-reunion-de-trabajo-exitosa>
- D. Muntané, M. (2007). El libro para conducir reuniones con éxito. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/53088>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Preparación y conducción de reuniones. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/62721?>
- Ingenia. S.A. (2010) Gestión de Reuniones Eficaces. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/240207356/59335-gesti-reuniones-pdf>
- Jijena Sánchez, R. (2013). Organización de eventos: problemas e imprevistos. Soluciones y sugerencias. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/76769?>
- Jiménez, A. (2013). Comunicación. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/62822>
- Luna González, A. C. (2015). Proceso administrativo. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- López Fresno, P. (2014). Reuniones virtuales: claves para su gestión. Madrid, Spain: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/53603>
- Martínez Guillén, M. D. C. (2003). La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/53053>.

- Mary Emily Barrera. (2009). Toma de decisiones. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor |Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28667>
- Montedeoca López, R. (2016). Organización de reuniones y eventos (UFO0325). Málaga, Spain: IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/44531>
- Pedro E. Pérez La Rosa (2009). La toma de decisiones gerenciales. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28581>
- Reinoso Lastra, J. F. y Uribe Macías, M. E. (2009). Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/71131?>
- Vela, F. y Schmidt, S. (2016). Siete pasos para organizar y gestionar reuniones de proyecto productivas. Recuperado de <http://gestiondeproyectos-master.com/siete-pasos-para-organizar-y-gestionar-reuniones-de-proyecto-productivas/>
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Colombia: Universidad del Norte. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69924?page=19>.