

DESARROLLO DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

1. GENERALIDADES

Según el Dr. Orlando Carnota Lauzán (Consultor en temas de gerencia) **existen 10 razones para no celebrar una reunión** (Bien no convocarla bien no participar en la misma)

1. Usted está prejuiciado a favor de una determinada solución (Ser de idea fija)
2. Se puede hacer mejor individualmente
3. Se puede resolver igual por otro medio más práctico, por ejemplo, un mail
4. El asunto no está dentro de la competencia del colectivo
5. A usted no le interesa un criterio de grupo
6. La solución a la que se puede llegar es única
7. El asunto no interesa a los/as participantes
8. Su capacidad técnica en el tema está muy por encima del resto
9. No hay información disponible para trabajar en el tema
10. No es importante conseguir la aceptación del colectivo

Entonces ¿Qué puntos consideraremos para celebrar una reunión

1. Celebre reuniones sólo cuando sea absolutamente necesario.
2. Cuando la reunión es necesaria, asegúrese del cumplimiento de su objetivo.
3. Atienda los pequeños grandes detalles. El que no exista con qué tomar notas, o bien dónde proyectar transparencias, pueden ser aspectos que perturben la atención.
4. Utilice los resultados de la reunión para retroalimentar al grupo.

Teniendo claro la necesidad de la reunión nos centraremos en los grupos de trabajo que entre otras herramientas utilizan las reuniones en su beneficio.

Cuando el Mando crea un grupo de trabajo -en su concepción más amplia- cada miembro debe aportar un conjunto personal de conocimientos, destrezas, valores y motivaciones. Lo ideal es conseguir provocar en el grupo el fenómeno denominado "sinergia", es decir que el resultado del equipo exceda la suma de las contribuciones individuales de cada uno de sus componentes; ese es el significado de la excelencia del trabajo en conjunto.

En consecuencia, la organización del trabajo en grupo significa para el Mando que lo implanta, entre otras cuestiones, seguir una acción deliberada para identificar y eliminar las posibles dificultades que impiden obtener una realización "excelente".

La noción de sinergia, anteriormente mencionada, requiere tanto la aportación individual como el conocimiento mutuo y el respeto por los demás. Pese a ello, en algunos casos los miembros se neutralizan unos a otros, y lógicamente el resultado es la falta de eficacia o pasividad, con lo cual el total resulta inferior a la suma de las partes; en ésta

situación, el Mando debe adoptar medidas conducentes a paliar el problema que pasan, si es preciso, por sustituir las actuaciones inadecuadas buscando aquellas que conduzcan al logro del objetivo.

La labor de este grupo de trabajo puede responder:

A una necesidad puntual, limitándose a constituir algún tipo de reunión organizada de las ya tratadas, con mayor o menor número de sesiones y extensión en el tiempo de duración de las mismas, desapareciendo una vez llevada a cabo. El grupo de trabajo se identifica con la reunión en sí.

A una necesidad frecuente o permanente, constituyendo un Grupo de Trabajo -en su acepción restrictiva- con estructura y composición de mayor estabilidad, con un Jefe al frente del mismo, generalmente encargado de su dirección. El trabajo del Grupo se extiende en el tiempo, con mayor o menor intensidad según necesidades. La actividad de sus componentes es realizada de forma individual o colectiva; para ésta última se emplean medios de transmisión, reuniones informales, o se convocan por el Jefe aquellas reuniones organizadas que sean precisas, bajo la forma más adecuada a la finalidad perseguida, con participación de los miembros del Grupo que estime preciso y de otras personas cuya presencia o aportación sea relevante.

2. CARACTERÍSTICAS Y ESTRUCTURA DE UNA REUNIÓN ORGANIZADA

Seguramente te ha pasado que has asistido a alguna reunión que consideraste una pérdida de tiempo, o simplemente pensaste que el asunto pudo haber sido resuelto con un simple correo. Y es que para que una reunión sea eficiente debe cumplir ciertas características que la avalen.

Una de ellas es que todos deben estar preparados para ella. ¿Qué quiere decir esto? Tener puntos a debatir es importante. Una reunión no será efectiva si solo el presidente o director discute los asuntos pertinentes.

Es por esto que sus integrantes deben estar listos para el debate y las preguntas que puedan surgir. También, en una reunión las personas deben escuchar con atención y expresar sus ideas de manera desinhibida.

No debes temer al ridículo, es un espacio propicio para el intercambio de ideas. Además, para su ejecución debe reinar una atmósfera libre de tensiones y sin inicios de aburrimiento. Para ello su organizador debe llevar una planificación correcta de su curso.

Otro de los rasgos que debe identificar a las reuniones es la reducción de la información a hechos básicos. Para ello el que la organiza debe pedir a los asistentes que teoricen sobre conceptos básicos relacionados con su área de desempeño. No es solo importante pensar fuera de la caja, también lo es analizar cómo esta fue conformada.

Debe definir una reunión el hecho de mantener una visión a largo alcance. Para ello es necesario trazar desde el inicio objetivos que, a largo plazo, puedan también modificar a la sociedad. Es importante avanzar, a pesar de los fracasos.

Por último, deben tomarse decisiones basadas en el consenso. Pueden existir diferencias en el grupo, sin embargo, hay que intentar conciliarlas. Luego de esto, es importante encontrar una solución favorable para todos.

¿Cuáles son las fases que debemos considerar para organizar una reunión efectiva?
 ¿Qué estructura debemos tener en cuenta para llevarlas a cabo? Las respuestas a estas interrogantes llevarán el éxito a tus reuniones.

En primer lugar, para organizar una reunión deben definirse de manera previa sus objetivos. Revisa tu agenda de trabajo y definir el que se quieres lograr. Luego, informa el motivo del encuentro con antelación. De esta manera, propicias que cada asistente pueda preparar argumentos o apuntes interesantes que fomenten el debate esperado.

Debes convocar solo a las personas necesarias. No es objetivo que una reunión se convierta en un meeting multitudinario. Por eso, invita al personal necesario, a quien de alguna manera le afecten los puntos a tratar. Además, si quieres lograr una reunión efectiva, elige un espacio adecuado para realizarla. Pudieras reservar un salón que tenga las condiciones y materiales que apoyen su desarrollo.

Luego de que estén creadas todas estas condiciones y te encuentres frente al equipo aclara los puntos importantes. Una reunión debe comenzar con el tratamiento de los objetivos a conseguir. Luego, propón el modelo de trabajo a seguir para alcanzar esos objetivos y concluye con los temas más secundarios.

Es importante que cuando se genere el debate, el presidente o director de la reunión escuche todas las opiniones. Todos los puntos de vista deben tenerse en cuenta en el momento de tomar decisiones. Puedes dejar unos minutos para despejar las dudas que puedan surgir durante el desarrollo de la reunión.

Al finalizar, luego de sintetizar las conclusiones, sería ideal elaborar un resumen con las medidas propuestas y los pasos a seguir para cumplirlas y enviarlo a los participantes. Es una buena forma de hacer que la reunión sea efectiva y que sus asistentes se sientan valorados.

3. COMPONENTES

La selección de los componentes para la formación de grupos de trabajo -ya sean formaciones estables o simples reuniones organizadas- es una tarea fundamental para el posterior funcionamiento del mismo. Es por tanto interesante llevar a cabo un proceso de selección, previamente al cual deben plantearse ciertas preguntas sencillas, que pese a su obviedad se presentan

¿Puede realizarse el trabajo sin la colaboración de cierto componente?

¿Es necesario dedicarle su aportación de forma permanente o puede llevarse a cabo simplemente contando con su colaboración de forma temporal y ajena al mismo?

¿Qué beneficios aportará al grupo la selección de dicho o dichos componentes?

Como posibles aspectos a considerar en dicha selección, buscando la adecuación de los futuros componentes a la organización ideada para el grupo, podrían ser los siguientes:

- Méritos: es preciso examinar el curriculum de los posibles integrantes del equipo, considerando sus cualificaciones y experiencias en el asunto a tratar.
- Inteligencia general: al respecto, el mando sólo podrá conocer indicadores de los posibles componentes, pero será bueno tomarlos en cuenta. En cualquier caso, deben buscarse personas intelectuales, creativas, descartando las de tendencia gregaria.

- Aptitudes especiales: concurren al logro del objetivo la facilidad de expresión, el conocimiento -acaso- de otros idiomas o informática, la presencia, etc., pudiendo llegar a ser cuestiones esenciales.
- Capacidad para el trabajo en grupo: difícilmente constatable, debe efectuarse una selección negativa, descartando a aquellos que hayan demostrado, en anteriores ocasiones, dificultades para este tipo de trabajo.
- Intereses del componente para su integración en el equipo: la desmotivación puede ser origen de fracaso.
- Circunstancias personales: directamente relacionadas con la motivación, debe confirmarse la inexistencia de problemas que puedan repercutir negativamente en el desarrollo del trabajo (familiares, animadversiones, etc.)

Las entrevistas de selección pueden ser un medio muy útil a la hora de predecir si sería positivo o negativo incorporar a un individuo al grupo, si bien es cierto que ello no es siempre viable por motivos diversos. El previo conocimiento personal de los posibles candidatos, o el acceso a referencias fiables -calificaciones reglamentarias o informes solicitados ex profeso- podrían paliar esta dificultad.

En numerosas ocasiones la actividad de organización del grupo, incluyendo la selección de sus integrantes, recae en el designado como jefe del mismo - sea con esta denominación o con las de presidente, director, etc.- lo cual representa ventajas, derivadas de su hipotético conocimiento del tema y de aquellos que también están interesados en él, e inconvenientes si no se le brinda desde la estructura permanente los apoyos necesarios para esta primera actividad organizativa.

3.1. Presidente o director de la reunión

Todo grupo de trabajo para el desarrollo de su misión, organiza reuniones de uno u otro tipo de los ya vistos, favorecedoras del adecuado intercambio de información y -en su caso- del logro de conclusiones o adopción de decisiones.

Cada reunión necesita de alguien que dirija su funcionamiento. Este cometido, de vital importancia, confiere la cualidad de personaje clave de toda reunión organizada al encargado de llevarlo a cabo, si bien lo ideal es que la tarea de ambas tareas recaiga en la misma persona, con lo que la capacidad de alcanzar los objetivos planteados aumenta.

La conducción de la reunión debe provenir de una persona que tenga habilidad para dirigir, esté familiarizado con los procedimientos a seguir y tenga autoridad para desempeñar ese cometido; no es necesario que sea un genio, pero sí que reúna determinadas cualidades, sin las cuales difícilmente podrá cumplir su cometido con el debido acierto. Destacamos las siguientes:

- Ser un pensador claro y rápido; mantenerse simplemente a tono con la discusión, no es suficiente; debe adelantarse a ella, encauzar sus tendencias, ver de antemano hacia donde se dirige; deberá tener en todo momento preparada la pregunta que oriente la discusión hacia los objetivos que se pretende alcanzar, evitando toda posible desviación. Cuando la reunión tome un giro inesperado, o se produzca una situación imprevista, el director debe ser capaz de idear rápidamente un nuevo plan de acción antes de que el grupo pueda darse cuenta.

- Tener facilidad de palabra; sin un buen dominio del lenguaje, resultaría muy difícil que el director de una reunión pudiera llevar a cabo las misiones que tiene encomendadas. De ahí la necesidad de que sea capaz de expresar sus propios pensamientos con claridad y con palabras que todo el grupo pueda comprender, además de estar en condiciones de interpretar fielmente en todo momento las opiniones de los miembros del grupo que tengan dificultades para expresarse, así como de resumir las conclusiones a que se va llegando a medida que va desarrollándose la discusión.
- Saber dominarse; para poder obtener los conocimientos y opiniones que el grupo encierra en sí, el director de la reunión debe practicar continuamente el dominio de sí mismo. Por mucho y bien que conozca el tema, deberá contener todo impulso de mostrar sus conocimientos, aun cuando piense que con ello facilitaría el que los miembros de la reunión expresasen antes y mejor sus opiniones o la información de que disponen. El autodomínio incluye muy especialmente el evitar toda réplica tajante o contundente, por justificada que pueda parecer.
- Tener tacto; durante toda la reunión, la persona que la dirige deberá tener en cuenta el emplear el máximo tacto, cortesía y paciencia, conteniendo a los miembros excesivamente habladores, sin ofenderlos, estimulando a los retraídos y obteniendo la cooperación de quienes puedan encontrarse algo enfrentados a él. Nunca deberá ofender deliberadamente a nadie, y escuchará con paciencia a los premiosos y lentos.
- Respetar las opiniones ajenas; a quien dirige una reunión debe gustarle trabajar con gente, tener confianza en el grupo, y estar convencido de que no se encuentra en posesión de la verdad y de que los miembros de la reunión puedan llevar a cabo una discusión inteligente y llegar a soluciones o conclusiones lógicas del problema planteado.
- Tener cierto sentido del humor; todo el que haya de trabajar con gente, y muy especialmente quienes tengan que desempeñar cometidos directivos, encontrarán una valiosa ayuda en el sentido del humor. Ello no significa que quien dirige una reunión deba ser un comediante o tener un repertorio de chistes; pero sí es bueno que sea capaz de saber ver y apreciar el aspecto humorístico de una situación, lo cual le proporcionará una indudable ventaja para su trabajo.

Su elección se hará con sumo cuidado, ya que de su capacidad para dirigir la reunión y de su conocimiento del tema a tratar, dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de la misma.

Quien haya de conducir la reunión cumple normalmente dos funciones esenciales: producir ideas de una parte, y regular el conjunto de intercambios o interacciones de otra. Según los casos pueden aplicarse tres técnicas diferentes:

-Técnica directiva, en la cual quien conduce la reunión concentra sus intervenciones en la organización, contribuyendo a la planificación, la estructuración y la coordinación con la máxima intensidad.

-Técnica no directiva, es decir, "catalítica", rehuendo toda influencia en el grupo tanto en cuanto a sus aportaciones como en cuanto al desarrollo de la reunión; su labor se concentra casi exclusivamente en la coordinación de las aportaciones del grupo y el estímulo del proceso de relación.

- Técnicas mixtas, en las que quien dirige la reunión se limita a una acción coordinadora durante las fases iniciales, y pasa a intervenir activamente durante la fase de confrontación de opiniones.

Estas modalidades hacen que quien conduce una reunión recibía distintos nombres, según la intensidad y forma de intervenir: presidente, director, coordinador, animador, moderador, etc.

2.1.1. Cometidos generales

Sus cometidos generales serán los que se exponen en los puntos siguientes.

En el período de preparación debe establecer el plan de discusión o de trabajo, que comprenderá normalmente:

- Determinación de la duración de la reunión; cada sesión normalmente no excederá de dos horas.
- Determinación del objetivo con claridad y precisión; es base, fundamento y punto de partida de toda actuación posterior.
- Concretar el tema o temas a tratar (consecuencia del objetivo definido).
- Fijación del orden del día.
- Selección de los participantes en la reunión.

En el período de desarrollo, además de saludar a sus miembros y comenzar y terminar puntualmente debe:

- Comentar el orden del día, dando oportunidad, en su caso, a los vocales de efectuar cambios en el mismo.
- Establecer las normas para las intervenciones orales.
- Mantener centrada la reunión, en el tema objeto de la misma.
- Resumir periódicamente todo lo expuesto, destacando las ideas más importantes.
- Procurar que se llegue a alcanzar conclusiones.
- Enunciar las conclusiones finales.
- Agradecer a los participantes su colaboración

En el período de conclusiones debe, en su caso:

- Hacer un resumen general, claro, conciso, concreto y completo del trabajo realizado.
- Emitir el informe o elevar la propuesta oportuna, según proceda.

2.1.2. Normas de actuación

Para conducir con éxito una reunión, el director de la misma debe tener en cuenta ciertas normas de actuación, sin las cuales difícilmente podrá cumplir su cometido con acierto. Estas normas son tanto de carácter positivo como negativo; es decir, es importante no sólo aquello que debe hacer, sino lo que no debe hacer.

Entre lo que favorable, cabe destacar:

- Saber escuchar: Debe escuchar con atención a todos, interpretando debidamente sus palabras y respetando las opiniones de todos y cada uno. Cuando haya una pregunta, debe mostrar que necesita una respuesta a la que debe contestar el grupo, reenviándola a éste.
- Actuar con justicia: No mostrar preferencia por ciertos individuos o ideas, o por una solución en particular. Quien dirige una reunión ha de mantener su mente siempre abierta y dispuesta a aceptar nuevas ideas, siempre que su validez pueda ser demostrada.
- Actuar con paciencia: Después de hacer una pregunta, debe dar tiempo al miembro a quien se la hizo, para que la considere y medite. Debe ayudar y dar confianza a quien tenga dificultad para expresarse, y llevar esa misma paciencia a todos los miembros del grupo, impidiendo por otra parte que los más despiertos aceleren la discusión.
- Dar oportunidad de intervenir a todos: El director de una reunión debe asegurarse de que todos los miembros de la misma tienen oportunidad de participar en la discusión, sin que nadie la monopolice.
- Estudiar a fondo el tema a tratar: Antes de que comience la reunión, quien vaya a dirigirla debe aprender todo lo más posible acerca del tema a desarrollar. No es necesario ser un experto en todos los aspectos del tema, pero sí poseer el conocimiento general necesario para un efectivo planteamiento y dirección de la reunión. Sólo así estará en condiciones de conducir al grupo hacia conclusiones correctas y poder cumplir por tanto, los objetivos propuestos de antemano.
- Crear espíritu de equipo: Es necesario desarrollar en el grupo que ha de participar en la reunión un auténtico espíritu de equipo, ya que tanto el director o presidente, como el secretario y los vocales o ponentes han de trabajar en conjunto. Al mismo tiempo ha de lograr la aceptación de su dirección por convicción de todo el grupo; poca cooperación conseguiría si pretendiese mostrar superioridad en virtud de diferencias de categoría o de cultura respecto a los demás.
- Conseguir la confianza del grupo: Para ello es imprescindible planificar la conferencia con la debida anticipación, al objeto de que todos los participantes conozcan bien el tema y lo que con él se pretende, y en consecuencia puedan comprender mejor por qué el director de la reunión actúa de una manera determinada.
- Comenzar a tiempo y terminar a la hora prevista: La espera de los retrasados molesta a los puntuales. Un comienzo puntual, y el desarrollo de la reunión de acuerdo con el horario previsto, repercuten acusadamente en la seriedad y eficacia de la misma.

Contrariamente, son desfavorables ciertas conductas:

Manifestarse como experto: Quien dirige una reunión debe rehuir el manifestarse como la autoridad final y definitiva en cualquier asunto. Debe recordar que el trabajo del guía o conductor es alcanzar los objetivos del grupo de trabajo, y no el tratar de impresionar a los demás con sus conocimientos.

Presionar al grupo para que acepte opiniones: Se trata de alcanzar unas conclusiones de grupo, y no las conclusiones que desea que los miembros adopten. No es honesto,

por ejemplo, cambiar el sentido de las expresiones u opiniones cuando recoge, resume o interpreta lo expuesto por algún miembro, para intentar acercarlas a su propia conveniencia.

No hablar comunicando: Tanto al hacer sus preguntas, como al repetir las formuladas por el grupo, o sentar las conclusiones, deberá usarse un lenguaje comprensible, con expresiones claras y concisas y dirigirse concretamente a los miembros del grupo.

Violar una confidencia: Es necesario garantizar a los miembros del grupo que cuanto allí se expone a título personal, será mantenido en secreto sin desvelar ante extraños las actitudes o las opiniones de ninguno de los miembros del grupo.

Criticar: En la reunión debe evitarse tanto la crítica al programa a desarrollar, como a otros miembros del grupo. Toda personalización es sumamente negativa, y contribuye a deshacer la cohesión entre los participantes.

Resumiendo cuanto se acaba de exponer, el director de una reunión debe procurar especialmente lo siguiente:

- a) Mantenerse en el tema, es decir, recordar periódicamente el tema central, repetir en forma clara cada aportación, y si el grupo se desvía del tema, plantear una nueva pregunta que provoque una respuesta en relación con el tema.
- b) Observar las actitudes individuales y estar al tanto constantemente del grado de participación de todos los presentes, de la solidez de sus opiniones, de las reservas o cambios de opinión, etc.
- c) Mantener un clima cordial, no permitiendo que nadie acapare la reunión, ni que se produzcan tensiones. Dar siempre una salida a cualquier pregunta o contestación inadecuada o poco afortunada, recogiendo el aspecto positivo de toda intervención.
- d) Controlar el ritmo de la reunión, para mantener el programa previsto: las preguntas breves y la dicción rápida acelera el ritmo; levantarse, si está uno sentado, acelera; hacer algo en la pizarra, corta una discusión.
- e) Ser fiel intérprete del pensamiento del grupo, organizando y encauzando las contribuciones individuales, reuniendo los elementos comunes, y recapitulando las conclusiones obtenidas, asegurándose de que ha comprendido bien. A él corresponde garantizar que se alcancen soluciones o decisiones concretas, si fuera éste el objetivo final de la reunión.

3.2. Secretario

Tendrá por misión ayudar al presidente y dejar constancia de todo lo tratado en la reunión. Sólo cuando se especifique su calidad de vocal-secretario tendrá voz y voto. Sus cometidos generales serán:

- En el período de preparación.

Comprobar las condiciones del local

Preparar los medios auxiliares (pizarras, proyectores, tizas, papel, etc.).

Acopiar, preparar y distribuir la documentación y datos necesarios, a efectos de información de los participantes.

Redactar y remitir, de orden del presidente, la convocatoria y el orden del día a sus destinatarios, asegurándose de su recepción.

Asignar el lugar que corresponde a cada vocal.

- En el período de desarrollo:

Llevar cuenta del orden de petición de la palabra por los vocales.

Tomar nota de todo cuanto se exponga en la reunión.

Después de cada sesión -si fuesen varias- resumirá lo tratado en ella y se lo presentará al presidente.

- En el período de conclusiones:

Levantar acta de lo tratado y presentarlo en borrador al presidente, para su conocimiento y aprobación.

Presentar el acta a los miembros de la reunión, y, en último término, al presidente, para su conformidad y firma.

Rendir las copias del acta que le sean requeridas.

Es el auxiliar directo de quien dirige la reunión, y su cometido principal es redactar toda la documentación relacionada con la preparación y desarrollo de la reunión así como preparar los medios auxiliares necesarios. De no existir éste será el propio director de la reunión quien se haga cargo de los cometidos del secretario. En algún caso podrá existir un organizador que se ocupe de los aspectos administrativos de la organización de la reunión, pero sin intervenir posteriormente en ella como miembro activo.

La designación de secretario queda al arbitrio del director de la reunión, y a veces puede ir ligado a un determinado cargo, o a unas condiciones de antigüedad o edad.

3.3. Secretario de pizarra

En ocasiones, puede ser conveniente la designación de un secretario de pizarra. Tal designación la hace el presidente, bien antes de la reunión o durante el transcurso de ella, cuando su desarrollo lo requiera. Normalmente recaerá sobre algún vocal, y en ese caso tendrá voz y voto en la reunión.

Sus cometidos generales serán:

- Exponer en forma destacada el enunciado del problema que se está tratando.
- Resaltar los puntos destacables que requieren conclusión o definición.
- Anotar para cada punto anterior la conclusión o definición recaída.
- Cuando la reunión se desarrolle en varias sesiones, dejará constancia escrita de las conclusiones alcanzadas.

3.4. Vocales

Son los protagonistas principales de la reunión. Su número no debe exceder de doce ni ser inferior a cinco. Durante toda la reunión, los vocales actúan con libertad intelectual y al mismo nivel, aunque ostenten diferentes empleos.

Los vocales pueden ser:

Natos, aquellos que por razón de su cargo han de ser convocados necesariamente a toda reunión de trabajo.

Eventuales, aquellos que por razón de su cargo o categoría han de ser convocados necesariamente para ser oídos en relación con materias específicas de su competencia.

Accidentales, otro que pueda ser convocado para ser oído en materia específica que le concierne, bien sea personalmente o por representación corporativa.

Cuando se requiera la preparación de un informe o dictamen para el que se necesite una investigación profunda o específica, se designará a un vocal cualificado que recibirá el nombre de ponente.

2.4.1. Cometidos generales

Los cometidos generales de los vocales serán:

- En el período de preparación

Realizar los trabajos preliminares que le sean encomendados por el presidente.

Recopilar y estudiar la documentación que le sirva para un conocimiento más profundo del tema.

- En el período de desarrollo:

Participar activamente en la reunión y colaborar con objetividad, sin posturas intransigentes y evitando disputas.

Exponer sus ideas con precisión, claridad y sin divagaciones.

Pedir la palabra al presidente y hablar dirigiéndose a él, prescindiendo de conversaciones laterales con otros vocales.

- En el período de conclusiones:

Facilitar la labor del secretario, en el extracto y constancia de sus intervenciones.

Verificar y firmar el acta.

2.4.2. Normas de actuación

- Participar de la responsabilidad con el presidente

Aun cuando el éxito o fracaso de una reunión depende esencialmente del presidente de la misma, mucho depende también de los miembros del grupo, pues si éstos se limitan a adoptar una actitud pasiva, confiándose en quien la dirige, la calidad de la discusión dejará mucho que desear. Es necesario que todos se sientan responsabilizados en el cumplimiento de los objetivos previstos para la reunión organizada.

- Adoptar una actitud abierta

Todo miembro de un grupo debe conocer la finalidad y la técnica de la reunión organizada: una cooperación del grupo en busca de una solución o aportación. Si se quiere que ésta búsqueda tenga éxito, es necesario olvidar todo interés personal; todos deben acudir a la reunión con la mente libre, sin pretender adelantarse al resultado alcanzado en el seno del grupo. Las diferencias de opinión son esenciales, y cuando se

adopta una posición dogmática y se persiste en defender dicha posición a pesar de las razones contrarias se dificulta la progresión en el trabajo.

- Preparar bien la reunión

Si la reunión ha de ser efectiva, es preciso reunir los conocimientos de sus miembros; cada uno de ellos debe contribuir mediante una preparación previa. Al recibir el orden del día, deberá procederse a su estudio (y no durante la reunión), identificarse con el problema, y estudiar toda la documentación y referencias que le hayan sido entregadas. La eficacia de la reunión depende de los conocimientos y experiencias con que cada miembro pueda contribuir.

- Interesarse por el problema

No cabe una buena discusión si el grupo no piensa que está abordando un problema interesante. Ese habrá de ser uno de los cometidos de quien dirige la reunión: motivar al grupo presentándolo como un desafío a la experiencia y a los conocimientos de cada individuo. Cada uno de los miembros deberá responder haciendo un esfuerzo honesto para identificarse con el problema, delimitarlo y definirlo.

- Tomar parte activa en la reunión

La contribución de todos los miembros debe ser real, y sumarse al pensamiento del grupo. Recordemos una vez más que la eficacia de esta técnica radica precisamente en la aportación de informaciones, conocimientos y experiencias distintas. Todos deben organizar sus pensamientos antes de exponerlos ante el grupo, pero sin restar ninguna contribución importante aunque no esté bien desarrollada; a este respecto conviene preguntarse cuantas veces uno ha desarrollado ideas presentadas por los demás.

- Expresarse con claridad y corrección

La atmósfera normalmente informal en que se desarrolla la mayor parte de las reuniones organizadas, no es excusa para un lenguaje despreocupado, expresiones defectuosas o faltas de precisión. Es necesario exponer los pensamientos en frases claras y concisas, que lleven al grupo el significado exacto de la idea que se trata de comunicar.

Es importante recordar que, cuando se trate de opiniones, de aportaciones propias, debe quedar claro que es así; de igual modo debe actuarse cuando se utilicen datos o razonamientos ajenos.

Cuando se habla en una reunión hay que recordar que todo el grupo constituye el auditorio, y hay que hablar con la claridad y volumen precisos para que todos escuchen y comprendan. Hay que dirigir las palabras al grupo, no únicamente al presidente o al vecino de al lado. Pocas cosas son tan perjudiciales para el desarrollo de una reunión como el no hacerse oír.

- Escuchar con interés

Escuchar es tan importante como hablar. Cuando habla otro, debemos prestarle la máxima atención: la misma que nos gustaría obtener de los demás cuando hablamos nosotros. Debe mirarse a quien está hablando, y estar atento a lo que trata de decir. El escuchar requiere un esfuerzo de voluntad y solamente obtendremos el máximo provecho si escuchamos con deseo de aprender, atención y afán de comprender. Cuanto menos de acuerdo se esté con una opinión, más esfuerzo hay que hacer por tratar de comprender.

- Reconocer las limitaciones de la reunión

En toda discusión de grupo, es bueno ponerse de vez en cuando en el lugar de los demás. Hay que pensar que cuando alguien sostiene una opinión opuesta, tendrá buenas razones para hacerlo. Pensar en grupo es un proceso lento que incluye cierta cantidad inevitable de errores, desviaciones y dudas; las diferencias entre los individuos dificultan establecer un ritmo y una escala de progresión ideal, adaptable a todos. La reunión se desarrolla demasiado rápida para los de pensamiento lento, y demasiado lenta para los de mente rápida. Si algún miembro gusta de acciones rápidas y decisivas, puede llegar a impacientarse con una discusión prolongada, y sin embargo, el proceso lento y fatigoso de la reunión es esencial para su buen desarrollo.

4. LAS INSTALACIONES Y LOS MEDIOS

Bajo este epígrafe incluimos los muchos detalles a tener en cuenta para la buena preparación y desarrollo de la reunión, sin olvidar la comodidad de los reunidos. Suele dedicarse poca atención a ciertos elementos: local, mobiliario, pizarra, proyectores, tableros, servicios de ordenanzas, teléfono, programas de mano, ceniceros, material de escritorio, etc. Sin embargo, todos ellos juegan un importante papel en el armonioso desarrollo de una reunión organizada.

4.1. Mesas de reuniones

El elemento más importante en el momento de elegir una mesa de reuniones es su forma. Esta determina las relaciones de jerarquía y protocolo entre los asistentes a las reuniones. La forma de la mesa de reuniones es algo importante. Más allá de que sea adecuada a la sala donde la queremos instalar, de la calidad de los materiales, del diseño o de los colores, lo más importante es su forma. La forma de la mesa determina las relaciones de jerarquía entre las personas que lo ocupan; además la forma de la mesa es fundamental para hacer que todos los participantes puedan verse y escucharse correctamente. Además, su colocación hará que los intervinientes tengan mayor o menor disposición para la intervención en la reunión.

Mesa rectangular u ovalada

Es la más habitual, la mayoría de salas de reuniones tienen forma rectangular y es el formato que mejor encaja; además es la forma que establece más claramente las relaciones de jerarquía.

Las mesas rectangulares u ovaladas permiten definir de forma clara la disposición jerárquica de quién las ocupa. Los dos extremos de la mesa son zonas reservadas para la presidencia o dirección. El resto de personas se sitúan en función de su rango en torno a la mesa. Quienes tienen un rango más elevado se sitúan junto a la presidencia o dirección, y así consecutivamente hasta las personas con menos rango.

Más allá de las reuniones convencionales, estas mesas son ideales también para reuniones de negociación, en la que los equipos negociadores de ambas partes se pueden situar uno a cada lado de la mesa. El extremo de presidencia puede servir para colocar el árbitro o moderador.

La mesa rectangular u ovalada es la más convencional y su diseño transmite seriedad, convención y clasicismo.

Mesa redonda

Si se opta por tener una mesa redonda de reuniones, debemos tener en cuenta lo que ello implica. En una mesa redonda, todos los ocupantes están situados exactamente a la misma distancia del centro. Esto fomenta relaciones de igual a igual, en las que todas las personas tienen la misma posición. Es por ello que decimos que **la mesa redonda es la más democrática.**

La forma de círculo, aporta además otras características:

- Fomento de la sociabilidad. Todo el mundo se encuentra a una distancia aproximada y eso hace que nadie ocupe un lugar más relevante que otro. Esto fomenta la sociabilidad y el intercambio entre iguales.
- Dinamismo. La forma de círculo es dinámica. Se trata de una línea infinita que da vueltas sobre sí misma. Elimina esquinas y líneas rectas. Todo ello aporta una idea de dinamismo y creatividad que puede encajar muy bien en grupos y equipos que tienen esta filosofía.
- Mantiene la filosofía de la oficina abierta. La eliminación de las esquinas y las líneas rectas encaja también muy bien con el concepto de espacio abierto.
- Modernidad. El hecho de que históricamente se haya optado por mesas de reuniones rectangulares hace que la mesa redonda tenga un especial carácter de modernidad.

Las mesas cuadradas

Las mesas cuadradas, por ejemplo, tienen 4 lados de la misma longitud. Aunque no es una mesa redonda, puede fomentar también la relación democrática entre iguales. Hecho que se puede romper situando la presidencia o autoridad en uno de sus extremos.

Las mesas en forma de U

Las mesas en forma de U o de herradura son otra forma interesante. Son una buena solución, por ejemplo, en reuniones de juntas o consejos de administración con muchas personas, donde la mesa rectangular no sería suficiente. En las mesas en forma de U la presidencia se situaría en el extremo.

Sobre la colocación de las sillas: La forma en que se colocan las sillas, como se encuentran distribuidas en la sala influyen psicológicamente en todo el grupo. Además, hay que tomar en cuenta que existen individuos a quienes no les gusta sentarse de frente a la pared o dando la espalda a la puerta, de espalda a la ventana, etc., o en algunos sitios el brillo del sol entra de lleno y causa molestias a la persona que se tiene en ese lugar.

Una manera de ordenar las mesas y sillas es en forma circular, en donde todos los participantes puedan verse a los ojos cuando estén aportando ideas, comentando situaciones, y puedan ver las reacciones de los otros miembros; también estar sentados en forma circular o semicircular establece que las miradas coincidan alrededor de un único foco de interés, a fin de que no se disemine la energía y el grupo se concentre mejor.

Con respecto a las sillas vacías, se presentan las siguientes sugerencias:

Una silla vacía siempre significa ausencia o no comparecencia de un participante, nunca deben permitirse en una reunión. El hecho de tener una silla vacante, turba al resto del equipo, siempre deben realizarse esfuerzos para que nunca haya sillas vacías.

Cuando, por motivos de causa mayor, alguno de los asistentes faltará a la sesión, es recomendable pedirle al resto de los participantes que eliminen el asiento vacío y se unan más, ya que el estar próximos ayuda a la solidaridad y respaldo mutuos, fortifica la armonía. También, con un grupo sólido se facilita el trabajo y se logra encauzar la energía de cada uno de los individuos.

4.2. Tipos de montaje de una sala de reuniones

El montaje de una sala de reuniones es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta y vendrá definido principalmente por las necesidades o exigencias tipo de reunión. Son varios los aspectos que hay que tener en cuenta antes de poner en marcha nuestro evento, como por ejemplo: ¿Cuántas personas asistirán a la reunión?, ¿Se va realizar una presentación? ¿Los asistentes necesitan tomar nota de algún tipo de explicación? ¿Interactúan los asistentes entre ellos?

Habrà que valorar y sopesar que los diferentes tipos de montaje ocupan más o menos espacio y de cualquier modo así deberá exponerse las capacidades totales de los mismos en función de los diferentes montajes.

Tomando como ejemplo gráfico una reunión para 100 personas, el tamaño de la sala a utilizar no será el mismo dependiendo si se necesita un montaje teatro o escuela. Tampoco dicho tamaño sería el mismo si la sala llevara o no algún tipo de audiovisual o escenografía.

Por lo tanto, los principales tipos de montajes para reuniones que nos podemos encontrar son:

- Escuela

Este tipo de montaje es de los más usados en reuniones. Este tipo de montaje simula al de los alumnos durante cualquiera de sus clases. Hay que tener en cuenta que las mesas deben tener la mitad del ancho habitual (80 cm. aprox.) para rendir al máximo la capacidad de las salas. Suele dirigirse la reunión hacia una mesa imperial o atril. Este montaje es uno de los más utilizados, principalmente en sesiones de trabajo cuando el número de asistentes es elevado.

- Imperial

Se trata del mismo tipo de montaje que en el caso anterior, con la diferencia de que ahora se hace sobre mesa imperial. Este tipo de mesas se utilizan para grupos de trabajo reducidos, normalmente juntas directivas o reuniones departamentales (10-20 personas)

- En forma de "U"

Es el mismo montaje que el tipo anterior pero la mesa en esta ocasión se monta en forma de "U", o de "O" sin una cabecera. Las mesas en "O" (huecas) son muy habituales en reuniones de estado mayor y/o visitas oficiales de organismos internacionales. Este montaje es también para grupos reducidos pero tiene capacidad para albergar más asistentes que el montaje en mesa imperial. (hasta 50 personas)

- Teatro

En este caso el montaje consiste únicamente en una silla por asistente. Lógicamente se dirigirá la reunión hacia una mesa imperial (montada en escuela) o un atril. Este tipo de montaje suele utilizarse en reuniones donde el asistente no necesita anotar nada, más que sesiones de trabajo se trata de exposiciones orales de uno o más oradores. Debido al material necesario, solamente una silla por asistente, es de suponer que el espacio utilizado para albergar a un mismo número de asistentes es menor que en el caso del montaje escuela.

- Auditorio

Estamos ante un montaje tipo teatro pero en semicírculo. Este montaje suele ser la alternativa a aquellas salas que se conocen con el mismo nombre (Auditorios) y que son tipo teatros con sillas abatibles en pendiente inclinada y el escenario en la parte inferior de la sala. Estas salas suelen disponerse para grandes capacidades (500, 1000,...) y son muy utilizadas para todo tipo de eventos.

- Cabaret

El montaje en cabaret se hace en mesas redondas de banquete pero dejando libre de todo tipo de material el sitio hacia donde se dirige la reunión ya sea porque hay una presidencia, un atril, un escenario o una proyección, o todo junto. El material que se destina a cada asistente es el mismo que en el caso escuela. Este tipo de montaje es muy utilizado sobre todo a nivel internacional para las reuniones de presentación de productos y equipos de trabajo.

- Banquete

Este tipo se basa en un montaje escuela en mesa de banquetes. Suele utilizarse para reuniones de trabajo en equipo con grupos reducidos aunque a nivel internacional se utiliza también para las salas principales.

- Exhibición

Es el montaje propio de las ferias. Básicamente es a través de “stands” o puestos individuales. Requieren espacios diáfanos sin ningún tipo de montaje ya que son empresas de producción las que dan forma a cada stand. Se trata de un montaje para gran número de asistentes pues el éxito o el fracaso depende en gran medida del número de visitantes.

4.3. Local y medios

Se deberá de tener una serie de consideraciones sobre el local y los medios materiales necesarios para organizar una reunión que pasaremos a exponer:

Ubicación

Lo primero a tener en cuenta es que la sala de reuniones que se elija está en un lugar bien ubicado, para permitir buen acceso al mismo. Es lógico pensar en el centro de la ciudad, pero la mayoría será en la propia UCO organizadora y en otros casos se considerará el uso de instalaciones infrautilizadas, mayormente en sitios agradables, aptas para que se celebren reuniones. Igualmente hay que evitar el que el local escogido sea lugar de paso obligado, tenga teléfonos o timbres conectados que puedan sonar inoportunamente, o reúna alguna otra condición similar. Aunque puede ser un problema

solventado al aparcar en la propia UCO no es baladí que sea fácil el aparcamiento y si puede ser gratuito, mejor.

Recepción de asistentes y áreas de descanso acondicionadas y servicio de cafetería y/o catering

En muchas ocasiones no necesitamos sólo un servicio de recepción de asistentes el día de la reunión, sino además la atención de llamadas solicitando cualquier información relacionada con el evento en los días previos, u orientación para facilitar la ubicación y el acceso a los participantes, misión que estará designada con antelación. Casi tan importante como la reunión es que los asistentes puedan realmente aprovechar descansos para tomar algo, despejarse o interactuar entre ellos. Y si puede ser, aunque sea pequeño, disponer de un espacio al aire libre podría serlo ideal.

Amplitud

El lugar y el local de celebración de la reunión dependerán de numerosos factores, y muy señaladamente del volumen del grupo, y de la modalidad de reunión de que se trate. Hay que evitar apreturas y personas de pie o locales excesivamente amplios en los que el grupo pueda sentirse “perdido”.

El espacio para la reunión debe ser lo suficientemente amplio para facilitar la comodidad de los participantes y la realización de las diversas actividades (exposiciones orales, coloquios y debates, proyecciones, trabajo en pequeños grupos, dinámicas y ejercicios grupales, etc.). Lo ideal es disponer de un mínimo de 2 metros cuadrados por participante, que sean lo más diáfanos posible.

Las dimensiones del local aparecen claramente condicionadas por el volumen del grupo. Cuando se trata de grupos grandes, y las reuniones son "con participación de expertos" se necesita un local grande, dotado de un estrado o tarima, al estilo de las clases de enseñanza tradicionales. Toda intervención que requiera dirigirse al grupo con unas características más o menos parecidas a la del clásico conferenciante, exige un local tal, que la disposición de los oyentes permita un fácil control por parte de quien les dirige la palabra, es decir que pueden ver y ser vistos, y oír y ser oídos.

En las reuniones organizadas en las que participan expertos ante un grupo numeroso, es necesario disponer también la colocación en el estrado de los expertos, los interrogadores, el coordinador, el moderador, y cuantos hayan de intervenir, según la modalidad de que se trate. Las mesas deberán contar con bolígrafo y papel para tomar notas, una carpeta con documentación -en su caso- y estar equipadas con micrófono y la necesaria iluminación. En el atril o mesa donde se hable conviene que haya una jarra con agua y vasos. En cuanto a los medios audiovisuales, más adelante hacemos referencia a ellos.

Cuando se trata de grupos reducidos, y se aplican técnicas de participación activa de todos los miembros, el local escogido debe tener un tamaño equilibrado: lo suficientemente grande como para que quepan holgadamente los participantes, las mesas, tableros, pizarras y otros elementos a utilizar, pero lo suficientemente pequeño para que el ambiente resulte acogedor. La disposición normal del grupo será alrededor de una mesa, que a ser posible deberá tener forma ovalada con un chaflán (mesa sociométrica) en el que se coloca el presidente o director de la reunión. Debe rehuirse toda disposición que deje a los lados de quien dirige la reunión, espacios muertos que no pueda dominar. El secretario debe colocarse a su costado derecho. Si hubiera

secretario de pizarra, éste puede colocarse al fondo de la mesa, en la posición opuesta al presidente, con la pizarra tras de sí. La colocación de los miembros en la mesa es de suma importancia: no deberán colocarse juntos a dos participantes muy activos, o muy amigos, ni uno frente a otro porque ello favorece las conversaciones cruzadas o laterales. Lo mismo sucede con quienes tienden a adoptar posiciones encontradas. A ser posible colocar a los miembros "más difíciles" cerca del presidente, para controlarlos mejor; a los más callados entre los más habladores, para que actúen de "amortiguadores".

Mobiliario

El mobiliario debe ser funcional, polivalente y cómodo para facilitar los distintos usos y evitar el cansancio o la dispersión de la atención de los participantes. Debe contar con mobiliario para disponer los materiales técnicos y documentales necesarios (mesas, tableros de anuncios, etc.).

Los equipos y elementos mobiliarios deben ser móviles y permitir, con facilidad y rapidez, distintas disposiciones del espacio según las necesidades de cada momento de la reunión. Con estos recursos se permitirá un aislamiento que evite todo tipo de interferencia física, p.e. lugares de paso, o visual, p.e. espacios con mamparas transparentes. Se debe facilitar la accesibilidad para los participantes (proximidad, facilidad de transporte, aparcamiento, etc.), especialmente a aquellos afectados de minusvalías.

Los muebles deben ser atractivos, para dar una buena impresión. La mesa debe ser grande para permitir que, si hay varias personas, se puedan distribuir cómodamente y verse todas. Además, debemos contar con sillas suficientes, ya que si no podemos quedar mal con nuestros visitantes. Siempre tenemos que tener el mismo número de sillas que el de personas en la reunión.

Horizontalidad

Interesa que los participantes estén en el mismo plano que el coordinador o moderador, viéndose las caras, pudiendo comunicarse directamente... que puedan establecer entre sí una relación y comunicación "horizontal". Lo ideal es disponer las sillas y mesas (estas últimas no siempre necesarias) de forma que todos los participantes puedan verse las caras y hablar con comodidad y sin tener que elevar la voz en exceso; a tales efectos se destaca la disposición en círculo o, en todo caso, en forma de V con la abertura del ángulo mirando al papelógrafo, pantalla de transparencias, pizarra o rotafolio.

Debemos considerar que la sala debe adaptarse justamente al tipo de reunión que se llevará a cabo. Una sala con cierta inclinación (tipo auditorium) es ideal para la proyección de cintas o celuloideas, transparencias, etc., pero no permite que los participantes tengan una visión entre ellos. Una regla fundamental es huir de los teatros, salones de actos o similares, con sillas sujetas al suelo, elevados estrados y donde no es posible ninguna movilidad, que refuerzan a tope la imagen de formalidad, la "verticalidad" y "lateralidad" de la comunicación, que enfrían el clima relacional...

Luminosidad, climatización, insonoridad y aislamiento y accesibilidad

Que todo asistente a una reunión o charla, esté cómodo en el tiempo de exposición o reunión es fundamental. El frío, la humedad o el calor no tienen que ser un problema, ya que una buena sala tendrá climatización a la carta. Una mala ventilación o un calor excesivo que obliguen a mantener abiertas las ventanas pueden dar lugar a que los

ruidos del exterior distraigan o dificulten el buen funcionamiento de la reunión. Aspecto muy importante a evaluar es el de la iluminación y la ventilación de la sala. Algunos sitios tienen una iluminación muy pobre, lo que puede incomodar a los participantes.

Debe tenerse bajo control este tipo de situaciones, que de alguna u otra manera afectan al buen desarrollo de una reunión de trabajo.

El espacio de la reunión ha de tener la luz suficiente para el desarrollo de las distintas actividades a lo largo de las diferentes horas del día. Es preferible la luz natural sobre la artificial y, dentro de esta, la luz "caliente" (evitando fluorescentes) e indirecta. El espacio debe poder oscurecerse para proyecciones, visionado de videos, etc.

Deben evitarse condiciones extremas de calor o frío que incomoden a los participantes. La temperatura debe ser agradable y constante.

El espacio de reunión debe estar aislado de cualquier ruido extraño y contar con la acústica adecuada.

Medios técnicos y conexiones

El espacio debe permitir la disposición y conexión de los medios técnicos necesarios (proyectores, ordenadores, monitores, pantallas, pizarra, rotafolio, espacios para la colocación de carteles, etc.). Ese espacio debe estar cercano a zonas de descanso, aseos, etc.

Conviene contar con un servicio de reprografía al alcance ya que si al ponente, formador o responsable de la reunión, se le ha olvidado algún material, es un punto muy a favor del Centro contar con servicio de fotocopias, impresión, y escaneado de documentos a su disposición. Además, serán necesarias, en diferentes momentos, copias de los distintos documentos de trabajo, para lo cual será preciso que se preparen con la suficiente antelación.

Materiales necesarios

Cada reunión requerirá el uso de determinados materiales, que habrá que preparar con antelación. No obstante, indicamos una "caja de herramientas básicas":

Folios de papel blanco (si son folios usados que se pueden aprovechar por detrás, mejor que mejor por aquello del reciclaje ecológico), bolígrafos, pizarra, rotafolio o "papelógrafo", cartulinas o carteles usados en los que se pueda escribir por detrás, tizas o/y rotuladores gruesos de varios colores y chinchetas o/y cinta adhesiva.

4.4. Medios audiovisuales

En las reuniones organizadas cabe utilizar con profusión los medios audiovisuales, y con mayor intensidad si cabe en los casos en que intervienen expertos.

El rey de las presentaciones es el uso combinado del ordenador con un proyector de imágenes lo que permitirá realizar presentaciones en los más diversos formatos a lo que podemos añadir la visualización de vídeos. Hoy en día es imprescindible la conexión a internet, en cualquier momento podemos necesitar mostrar en el proyector alguna búsqueda en la red. Aunque los nuevos ordenadores portátiles ya vienen con salida de cable HDMI, muchos modelos aún cuentan con salida SVGA/VGA. Para que esto no sea un problema una sala de reuniones deberá contar con ambos cableados, o un adaptador. Y ahora también con conexión por wifi. No debemos olvidar que un puntero/ mando a distancia para pasar las proyecciones es muy valorado por los formadores o ponentes

para poder pasar sus diapositivas a distancia mientras que se mueven por toda la sala. Menos utilizada también puede ser útil para las reuniones la pizarra digital, la pizarra digital es un sistema tecnológico, generalmente integrado por un ordenador y un videoproector, que permite proyectar contenidos digitales en un formato idóneo para visualización en grupo. Se puede interactuar sobre las imágenes proyectadas utilizando los periféricos del ordenador: ratón, teclado.

Un buen sistema de megafonía es algo imprescindible ya que en la mayoría de conferencias, ponencias, presentaciones, charlas, reuniones o formaciones los ponentes utilizan material audiovisual, por lo que una sala que permita proyectar contenidos y escucharlos al 100% gana puntos frente al resto.

Como elemento de uso frecuente hagamos especial mención de la pizarra, de uno u otro tipo, ampliamente utilizada. Hay quien recomienda el empleo de tres pizarras en toda reunión: una para plantear el problema y poner el orden del día, otra para las sugerencias que se vayan haciendo, y otra para recoger las conclusiones. Las anotaciones en la pizarra permiten ordenar las ideas presentadas por el grupo. Al mismo tiempo disminuye también la posibilidad de que se formen ideas erróneas sobre las conclusiones o que se olviden los puntos clave. Además, da a los reunidos sensación de recompensa el ver sus aportaciones admitidas y señaladas al grupo, lo cual sirve de incentivo para una más activa participación.

También cabe acudir a cuadros previamente preparados, para algunos puntos concretos, lo que supone un indudable ahorro de tiempo para el desarrollo de la reunión. Lógicamente habrá que estudiar qué puntos de la reunión son tan importantes que requieren el uso de cuadros, y atenerse en su presentación, entre otras, a las siguientes normas:

- Familiarizarse con su contenido.
- No leerlos, sino ilustrarlos con las propias palabras.
- Variar su presentación.
- Explicarlos y no creer que se comprenden por sí mismos, por sencillos que sean.
- Asegurarse de que todos los puedan ver.
- Presentarlos en su momento oportuno y ocultarlos cuando ya no se usen.
- Hacerlos sencillos y asegurarse de que se ven y se leen bien.
- Colocarse, mientras se usan, a un lado, para que todos los puedan ver.

Cuanto se ha expuesto es directamente aplicable a la proyección de transparencias.

También cabe utilizar hojas grandes de papel en bloque, sobre un tablero, sirviéndose de ellas en forma similar a una pizarra, excepto que en este caso se escribirá con un rotulador, y se pasará a una nueva hoja, en lugar de borrar. El uso del papelógrafo presenta varias ventajas sobre el encerado: en primer lugar las hojas de papel permiten exponer u ocultar información a medida que se necesite, además permiten referirse a una hoja anterior, lo cual no sucede cuando se utiliza la pizarra; el espacio de ésta última limita la cantidad de información que se puede mantener delante del grupo, y una vez que se ha borrado no puede volver a ser presentada, a menos que se vuelva a escribir. Por otra parte, las hojas constituyen un archivo completo del desarrollo de la reunión, que puede usarse para preparar el resumen de la misma.

Los rotafolios o papelógrafos son comúnmente usados debido a que son portátiles y fáciles de transportar. Son adecuados para grupos pequeños, pues el registro de datos es simple y su manejo no es sofisticado. El grupo lo puede ver sin problemas y cada hoja se puede retirar con facilidad y guardar para revisión posterior y para la incorporación de información en las actas.

Se debe recordar que estos medios audiovisuales son ayudas, más que fines en sí mismos y ellas solas no pueden definir el éxito de la reunión. También es necesario resaltar que se debe evitar hablarles a los aparatos en lugar del grupo. Este es un error común y naturalmente hace perder el rumbo de la reunión.

En definitiva, en toda reunión organizada cabe hacer amplio uso de múltiples y variados medios audiovisuales. El empleo de cualquiera de ellos debe ensayarse previamente, asegurándose uno de que cuenta con los elementos necesarios en cada caso: tiza blanca y de colores, borrador o esponja, puntero, tablero, papel, chinchetas, rotulador, proyector de transparencias con lámpara de repuesto, etc.

4.5. Seguridad

La seguridad consiste en la ausencia de riesgos o peligros en algún entorno o desarrollo de una actividad, lo que garantiza la integridad de los asistentes a un acto. Por tanto, todas las actuaciones y decisiones tomadas con objeto de reducir el peligro forman parte de la seguridad. Entre estas se encuentran las actuaciones preventivas, así como las pautas a seguir en caso de que surja algún imprevisto que afecte a la integridad de los asistentes. El punto de partida para decidirse por una clase u otra de seguridad está en el tipo de reunión que se organice. A pesar de que esta tarea no le corresponde al organizador de la reunión, debe mostrar una colaboración total con el equipo de seguridad y actuar como ellos indiquen.

En la actualidad, este punto se ha convertido en un tema de gran relevancia, pues forma parte de la prevención de riesgos laborales, así como se debe velar por la seguridad del entorno donde se vaya a desarrollar la reunión.

Indistintamente del tipo de reunión celebrada, un punto común para todas dentro del protocolo de seguridad es el control de entrada de los asistentes, solo invitados al acto. El control de los accesos por ordenanzas o vigilantes es sumamente aconsejable; se trata de evitar toda posible interrupción indeseable.

Cuando se trata de actos multitudinarios son los diversos organismos de seguridad los encargados de garantizar tanto la seguridad externa como interna de la reunión, siendo los responsables de dejar pasar solo a las personas acreditadas.

Además, puede que al acto acudan invitados que dispongan de su propia seguridad; será entonces cuando con antelación tendrán que ponerse en contacto estos equipos de seguridad con el de la organización de la reunión para crear y concretar un protocolo de actuación conjunta.

Cuando se organiza una reunión el organizador tendrá que fijar unas pautas para velar por la seguridad, pero siempre colaborando con los equipos de seguridad, que serán los máximos encargados de la misma. No obstante, si alguno de los asistentes dispone de seguridad propia, ambos equipos (el de la organización y el del asistente) deben ponerse en contacto y acordar medidas conjuntas de actuación.

5. REUNIONES VIRTUALES

Las reuniones virtuales permiten reunir dos o más personas de forma remota e interactuar en tiempo real, sin que los participantes estén presentes en el mismo lugar. Ayudan a reducir distancias y permiten la colaboración entre personas de todo el mundo.

Las reuniones virtuales han cobrado especial relevancia en los últimos años. El desarrollo y democratización de la tecnología, las diferentes crisis acontecidas y en general el mayor énfasis en la eficiencia en el uso de los recursos, han contribuido a ello.

Hay varias razones por las que las videollamadas en un equipo de trabajo son más fructíferas que las reuniones presenciales.

- Al poder trabajar de forma remota y hacer reuniones virtuales, se puede tener un horario más acorde al ritmo de vida, lo que supone un ahorro de tiempo, a la vez de dinero, considerable y se evitan desplazamientos innecesarios es una de las mayores ventajas que ofrecen las videoconferencias para las empresas.

- Reunirse virtualmente ofrece una mayor productividad. Cuando se programa una reunión normalmente se tiene el beneficio de tener una agenda bien definida, lo que repercute directamente en unos mejores resultados a nivel de productividad.

- Una videollamada grupal incrementa positivamente la comunicación de la organización, ofrece una experiencia presencial y hace que los participantes que están conectados permanezcan atentos en todo momento.

- Las reuniones virtuales mejoran el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Hacen tener más consciencia de la duración de las reuniones y de lo que es importante pero no urgente, lo que permite tener más tiempo para estar disponible con tus compañeros o familiares.

- Se tiene mayor flexibilidad al facilitar la comunicación interna entre equipos de distintas zonas horarias. Gracias a los servicios de mensajería, no es necesario esperar que un miembro del equipo desde el otro lado del mundo esté disponible para enviar documentación importante.

- Son cómodas al no tener que preocuparse por tener que encontrar un sitio para reunirse cuando se hace de forma remota. Ahora es posible comunicarse desde cualquier lugar utilizando un teléfono móvil o un ordenador portátil con acceso a internet. Esto favorece el poder realizar reuniones improvisadas. Nunca antes ha sido tan fácil poder comunicarse con un compañero de equipo. Siempre que se necesite solucionar alguna duda laboral o enviar documentos, uno se puede conectar con algún integrante de tu equipo con tan solo hacer clic en un botón.

Desventajas de las reuniones virtuales

Normalmente están relacionadas por utilizar dispositivos de poca potencia, la conexión a internet y el nivel de implicación de los participantes.

- *Dificultades técnicas*, la comunicación remota depende de la tecnología. Un fallo repentino del dispositivo o una mala conexión a internet puede interrumpir durante un periodo de tiempo indeterminado una reunión importante.

- Al utilizar este tipo de herramientas para comunicarse en remoto, es posible que las distracciones aumenten. Ser infestado constantemente con correos corporativos y grupos de chat puede tener un impacto negativo en cuanto a la productividad se refiere.

Una vez conocidos los rudimentos de lo que es una reunión virtual, ahora toca pasar a la acción y planificar tu próxima reunión para que sea más productiva

- Elige la herramienta de reuniones remotas adecuada para tus necesidades

Quizás lo más importante sobre la ejecución de una reunión virtual es la herramienta que utilizas para llevarla a cabo. Diferentes arreglos de equipo y reuniones pueden requerir distintos tipos de herramientas. Si te reúnes con alguien por primera vez, o lo haces con personas en un país cuyas herramientas de reunión no se conocen, considera preguntar con anticipación cuáles son más favorables para ellos. Recuerda que muchas personas no están familiarizadas con todas ellas, y no te recomendamos agregar ningún estrés a la reunión en torno a la logística.

- Utiliza sistemas y plataformas seguras para reuniones virtuales

La tecnología es la principal habilitadora del trabajo remoto, gracias a que existen sistemas y plataformas para reuniones virtuales. Sin embargo, antes de elegir una herramienta en particular, se debe considerar cuál es el nivel de seguridad que se necesita para las videoconferencias, ya que algunas herramientas ofrecen cifrado de extremo a extremo de la información, y otras no.

- Verifica que todo funciona correctamente

En la medida de lo posible para evitar fallos técnicos o problemas de conexión, antes que un teléfono móvil para realizar una reunión virtual, es aconsejable utilizar un ordenador, de sobremesa o portátil. Comprueba todos los documentos que vas a mostrar, revisa bien la presentación y sobre todo, que el micrófono y la cámara funcionan correctamente.

- En el entorno adecuado

Además de todas las pruebas técnicas, hay que elegir bien el sitio donde se va a realizar la videollamada, ya que la luz puede afectar negativamente a la calidad de la imagen. Un espacio bien iluminado, con la calidad de señal wifi necesaria y si es posible, lo más silencioso posible para evitar todo tipo de molestias e interrupciones. Como última recomendación respecto al lugar donde vas a realizar las videollamadas de trabajo, intenta tener el espacio de trabajo lo más organizado posible, al menos lo que está visible ante la cámara.

- Realizar las presentaciones de los participantes

Si todos los que participan en la reunión ya se conocen, no es necesario este paso, pero si hay asistentes que normalmente no trabajan juntas, o de diferentes departamentos, es necesario dedicar unos minutos para presentar a todos. Una buena reunión comienza con la puntualidad, los recordatorios en calendarios compartidos o los típicos correos electrónicos, son una forma de asegurarse que los participantes han sido notificados antes de realizar la reunión.

- Crea una agenda para la reunión del equipo virtual

Para no estar con pérdidas de tiempo innecesarias, comparte los temas principales a tratar con todos los participantes. Una agenda bien definida es uno de los factores más importantes para tener reuniones virtuales efectivas. Si hay algún punto importante a tratar, la agenda es el lugar perfecto para apuntarlo y poder debatirlo de manera fluida durante la reunión.

- Cuida la duración de las reuniones virtuales

Una reunión virtual debería de ser más corta que una convencional. Esto ayuda a reducir distracciones y asegura que se han tratado los temas más importantes, ofreciendo así mejores resultados. Gestionar bien los tiempos de intervención de los participantes, de forma breve y con unos objetivos claros, evita largas sesiones de preguntas aburridas.

- Define el objetivo de la reunión y los detalles

Antes incluso de ponerse a planificar, es necesario tener definido un objetivo claro. Hacer reuniones por hacer, por costumbre, sin un propósito bien definido, al final es una pérdida de tiempo para todos los participantes. Con un par de preguntas sencillas del tipo “¿Qué quiero conseguir con esta reunión?” o “¿Es realmente necesario organizar una reunión online para algo tan sencillo que se puede solucionar con un email?” seguramente ya tendrás el objetivo claro de tu próxima reunión de trabajo.

- Selecciona los asistentes a la reunión

Teniendo claro el objetivo y la plataforma, ahora toca centrarse en la lista de invitados. Normalmente, cuantas más personas interactúan, más complicadas son las reuniones online. Para que puedan llegar a ser más productivas y dinámicas, es conveniente invitar sólo a las personas interesadas y más relevantes en la toma de decisiones. Siempre cabe la posibilidad de grabar la reunión y compartir el enlace del video para otro tipo de personas competentes, pero no de vital importancia que asistan a la reunión.

- Ten en cuenta las diferentes zonas horarias a la hora de convocar

Confirme las zonas horarias para las reuniones, no asuma que todos los participantes se encuentran dentro de la misma franja horaria. Si eres tú quien está programando la reunión, asegúrate de hacerla a un horario que funcione para todos los asistentes. No hay nada peor que darse cuenta de que se ha convocado a las 6:00 a.m. de la hora local, o en la noche, cuando normalmente ya se tienen otros planes.

- Aprovecha las funcionalidades de las herramientas para reuniones virtuales

La pizarra virtual es la herramienta perfecta si quieres contar con un espacio de trabajo colaborativo en el que puedan interactuar varias personas al mismo tiempo. Otra funcionalidad que tiene bastante acogida es la posibilidad de crear encuestas en tiempo real. Tener la posibilidad de conocer las opiniones y puntos de vista de los participantes es una forma dinámica de fortalecer el objetivo común de la reunión.

6. SITUACIONES DIFÍCILES

Si una reunión se abandona a sí misma, se producirán constantes discusiones con puntos de desacuerdo cada vez más numerosos. Es relativamente frecuente que el desacuerdo se manifieste más acusadamente en detalles de forma -incluso en simples palabras- que en cuestiones fundamentales.

Cuando hay que alcanzar decisiones o soluciones de grupo, todo se reduce en definitiva a tres fórmulas sencillas: buscar una mayoría, tener presentes los argumentos de la minoría y descartar a los recalcitrantes. A ser posible, hay que rehuir el acudir al voto personal para alcanzar conclusiones, ya que puede herir susceptibilidades de quienes constituyen minoría. Si no hubiera más remedio que recurrir a este procedimiento, es aconsejable pasar revista a los argumentos de la minoría, señalando algún acierto pero

subrayando que sus argumentaciones no son tan sólidas como ellos creen, contribuyendo así a modificar en buen sentido las opiniones minoritarias y amortiguando cualquier posible sentimiento de inferioridad.

Aun así hay que plantearse el problema que crea el que la reunión no llegue a un acuerdo. Maier propone, como soluciones recomendables, plantear el fracaso en conseguir el acuerdo como un nuevo tema a resolver; considerarlo como una indecisión a superar, cuyas causas hay que dilucidar; sintetizar y analizar los puntos de acuerdo y desacuerdo, y alguna más.

En un intento de sintetizar y resumir las situaciones difíciles que pueden plantearse en el desarrollo de las reuniones organizadas, podemos establecer dos grandes grupos, según que el origen de la dificultad radique en el propio desarrollo de la reunión, o se deba a determinadas actitudes de sus miembros.

6.1. En el desarrollo de la reunión

- *Tratamiento de temas vidriosos: emplear tacto y diplomacia:* Prever de antemano los temas difíciles y preparar un plan para tratarlos. Evitarlos si es posible, pero afrontarlos decididamente si se presentan. El director debe mantenerse neutral. Recurrir a citar un caso hipotético paralelo al tema dificultoso planteado.

- *Creación y mantenimiento del interés del grupo:* evitar los problemas individuales. Recurrir a medios audiovisuales, estudio de casos, y plantear situaciones concretas. Cambiar la forma de abordar el tema. No hablar mucho tiempo seguido de un mismo punto.

- *Mantenimiento del ritmo de la reunión:* soslayar las interrupciones que no tengan que ver con el tema de la reunión. Hacer preguntas directas. Pedir que se repita aquello que no se haya comprendido bien.

- *Petición de una información confidencial o reservada:* hacer referencia a casos reales o hipotéticos que respondan a los mismos principios. Proceder con tacto, pero no suministrar la información.

- *Suscitar una discusión concreta:* citar casos específicos que provoquen disparidad de opiniones. Procurar que los miembros del grupo citen casos relacionados con el punto suscitado. Hacer preguntas desde un punto de vista negativo. Animar a algunos miembros a que lleven la contraria a la tendencia general o a las declaraciones precedentes. Considerar un aspecto interesante del problema para estimular el interés.

- *Superación de un punto muerto:* retroceder al punto de partida, recapitular la situación, exponer los acuerdos ya conseguidos. Invitar a una nueva propuesta. No forzar una solución impuesta.

- *Prevención de derivaciones:* resumir con frecuencia. Replantear el problema.

Hacer uso de preguntas directas y generales para consultar al grupo hasta qué punto tiene que ver lo que se está hablando con el tema en cuestión. Pedir que se posponga el tema secundario hasta haber completado la discusión del problema específico. Hacer una pregunta a uno de los miembros más calificados que vuelva a centrar el tema.

- *Prevención de discusiones laterales o privadas*: hacer una pregunta a alguno de los miembros en cuestión. Pedir a los que están participando en este tipo de conversación que aporten sus ideas en beneficio de todo el grupo. Dirigir la atención de todos hacia quienes conversan.

6.2. Por las actitudes de los miembros

Al igual que al referirnos al proceso de la reunión enumeramos las situaciones difíciles planteadas por actitudes personales, de muy variada índole, un adecuado estudio de las mismas permitirá a quien haya de presidir una reunión actuar con mayores garantías de acierto. Indicamos a continuación posibles formas de hacerlas frente, recurriendo a ciertos estereotipos, que no por serlo dejan de presentarse con más frecuencia de la imaginable.

- El "**sabe lo todo**", tiende a tratar de imponer sus opiniones personales a toda costa: quien dirige una reunión deberá estimular al resto de los miembros para que comenten libremente sus opiniones, insuflándoles confianza para que no se dejen presionar o influir, y permitiendo que sean ellos los que "se ocupen de él".

- El que **habla para impresionar** o con segunda intención: el único modo de contenerle es hacerle ver la desaprobación del grupo.

- El **discutidor** que siempre está dispuesto a intervenir, interrumpiendo a quien dirige la reunión: suele discutir hasta el más pequeño detalle exponiendo como suyas las ideas de los demás. Lo mejor en este caso es conservar la serenidad, y no perder la cabeza. Preguntarle y "darle cuerda" hasta que caiga en una declaración absurda. Obtener la opinión favorable de la mayoría, pero procurar que el grupo no haga del discutidor un caso personal.

- El **charlatán** o ampuloso: no debe permitirse que nadie monopolice la reunión.

Fijar unas normas según las cuales nadie puede hablar más de un cierto tiempo de un tema, mientras no hayan intervenido todos. Indicar que aún quedan algunos que no han podido expresar sus opiniones. Interrumpirle con tacto para solicitar los comentarios de los otros. No mirar hacia él cuando se hagan preguntas generales.

- El **obstinado** que no cree en las ideas nuevas: si interviene al principio puede estropear la reunión. Intentar ganar su consideración. Explotar lo que pudiera haber de aprovechable en su exposición.

- El **susceptible**, que se ofende constantemente: resaltar el valor de su experiencia y conocimiento, y recalcar que la reunión es un intercambio de ideas, y no lugar para dirimir cuestiones personales.

- El **resentido**: soslayar todo cuanto roce con el motivo de su disgusto.

- El **equivocado**: evitar la crítica directa, el sarcasmo o el ridículo. Emplear métodos indirectos, analizando casos similares sin referirse a él personalmente.

- El **tímido**, que no se decide a hablar: dirigirse a él siempre por su nombre.

Hacerle preguntas sencillas que estemos seguros que nos vaya a contestar bien, y a continuación, elogiar sus intervenciones.

- El **distraído**: una pregunta directa le hará volver a la realidad. Pedirle a continuación que resuma el estado de la discusión o de lo expuesto por algún miembro del grupo, prestándole ayuda.
- El **somnoliento**: hacerle preguntas directas, breves, y posteriormente otras ampliatorias, suscitando la discusión del grupo con él.
- El **premioso** para expresarse: extraer la esencia de sus ideas y ayudarle a componerlas. No desanimarle.
- El **"astuto"** que trata de conocer la opinión de quien dirige la reunión, en lugar de dar la suya: reenviar sus preguntas al grupo y hacerle lo mismo a él.

7. PROCESO COMPLETO DE UNA REUNIÓN ORGANIZADA

Toda reunión organizada consta de un proceso que podemos considerar dividido en tres fases: preparación, desarrollo, y acción posterior.

7.1. Preparación de la reunión

Es absolutamente indispensable una preparación minuciosa de las reuniones organizadas. Si la preparación se ha hecho bien, el desarrollo resultará altamente facilitado. Existe una preparación remota o genérica que supone el conocimiento y estudio de las técnicas de reuniones, y la preocupación por la información y el establecimiento de los canales de comunicaciones en el grupo correspondiente. Aquí haremos referencia a la preparación concreta.

- *Planteamiento del problema*: comenzará por un estudio pormenorizado de la finalidad general y de los objetivos a alcanzar.
- *Recopilación de información*, recogiendo cuanta sea necesaria y resumiéndola en forma clara y precisa.
- *Determinación del número de participantes*: el número de participantes depende de múltiples factores, y muy especialmente de la modalidad de reunión que sea posible emplear. Para los grupos reducidos, el número ideal oscila entre 5 y 12 individuos. Menos de cinco personas es pobre como realidad social y las individualidades dominan el proceso de grupo, con lo cual éste no existe de hecho, y las relaciones dependen únicamente de la influencia de cada individuo sobre los demás. Un grupo de más de 12 miembros tiende a fraccionarse espontáneamente en subgrupos. Hasta 12 miembros, esta tendencia puede combatirse, pero resulta muy fuerte, siendo necesaria una estructuración formal acusada.
- *Elección de los participantes*: como se ha expuesto en apartados anteriores, la selección de éstos dependerá de los temas a debatir y de la finalidad que se pretenda con la reunión, teniendo en cuenta quienes son los afectados, quienes pueden aportar iniciativas, quienes pueden sostener distintos puntos de vista, etc. El análisis del grupo y de las características de quienes lo componen es necesario de todo punto.
- *Preparar la discusión o presentación del problema*: consiste fundamentalmente en la elaboración del esquema y del plan de trabajo o de discusión, que suponen la definición y análisis del problema a tratar, y la elaboración de una lista de posibles soluciones, además del establecimiento de un horario, fijación de normas de procedimiento, y redacción de la introducción y de algunas preguntas clave.

- *Redacción y envío de documentación a los participantes:* deberá ser como mínimo la convocatoria (tan pronto sea posible) y el orden del día. Ambos documentos corren a cargo del secretario y deberán elaborarse partiendo de los datos del plan de trabajo o discusión del director de la reunión.
- *Organización del local y medios auxiliares:* deberán tenerse en cuenta las condiciones expuestas anteriormente, prestando especial atención a la colocación de los participantes en la mesa de reunión, cuando se trate de grupos reducidos que vayan a utilizar alguna técnica que trabaje de esta forma. En cada puesto de la mesa deberá colocarse un letrero, a ser posible en forma de prisma triangular apoyado en una de sus caras, y figurando en las otras dos el nombre del que haya de ocupar cada asiento.
- *Preparación del tema por todos los participantes,* que según la modalidad de que se trate podrá suponer la investigación y búsqueda de documentación relacionada con el caso; como resumen,
 - Hacer un esquema con:
 - .. Tema y objetivos a conseguir.
 - .. Puntos a destacar.
 - .. Consecuencias y posibles soluciones.
 - .. Posibles participantes y características de los mismos.
 - Hacer un plan de trabajo o de discusión, incluyendo:
 - .. Qué se dirá y cómo se dirá.
 - .. Horario a mantener.
 - .. Preparar preguntas e información, y su posible discusión.
 - Preparar los detalles, a saber:
 - .. Lugar, hora, material, medios auxiliares.
 - .. Citaciones e información necesaria a los participantes.
 - .. Asegurarse de que todo está dispuesto.

7.2. Desarrollo de la reunión

La reunión deberá comenzar con exquisita puntualidad. Ello produce desde un primer momento un clima de seriedad y exigencia, que repercute en todo el proceso.

Tras unas breves palabras de saludo, el presidente de la reunión procederá a la presentación de los participantes, o solicitar a éstos que hagan su propia presentación. Si intervienen expertos, deberá ser quien dirige la reunión quien haga la presentación, para lo cual deberá contar con una pequeña nota sobre la personalidad de aquellos, que a ser posible deberá ser capaz de exponer de memoria.

A continuación hará el presidente una somera exposición del tema a tratar, finalidades y objetivos que se persiguen, puntos principales a tratar, información disponible, terminología básica (si procede), puntos deliberadamente eliminados del planteamiento, y -en su caso- soluciones básicas de partida. Debe quedar bien claro el funcionamiento de la reunión organizada prevista y sus reglas de juego.

Lanzado el primer interrogante se anima a todos a que expresen su criterio, añadan información, examinen el problema desde su punto de vista y expongan sus propias opiniones al respecto.

Si los participantes no reaccionan ante la pregunta inicial, esperar unos instantes, plantear el problema en otros términos, y lanzar una sugerencia a modo de pregunta. Provocada la discusión, ir recogiendo las aportaciones (que el secretario, en su caso irá anotando), manteniendo la conversación centrada en el tema, reprimiendo todo personalismo, manteniendo un ambiente cordial y haciendo avanzar constantemente la discusión hacia los objetivos marcados.

Los puntos de acuerdo o desacuerdo deberán irse resumiendo, valorando la solidez de los argumentos esgrimidos, formulando las conclusiones parciales alcanzadas, y buscando en todo instante que la reunión desemboque en algo positivo, sin tratar jamás de imponer una solución.

El desarrollo de la reunión deberá atenerse a las normas marcadas a lo largo de esta conferencia: pedir la palabra sin hablar, únicamente levantando el brazo, dirigirse siempre al presidente, ser breve y conciso en las intervenciones, etc. Es preferible interrumpir un momento la conversación, si se produce o provoca algún hecho ajeno a la reunión que distraiga la atención, que pretender llevarla adelante en condiciones inadecuadas. Si se pretende repartir algún documento, o servir unas bebidas, es preferible hacerlo antes de empezar la reunión o en los descansos. No cabe simultanear el trabajo con acontecimientos ajenos a él.

El presidente mantendrá en todo momento el control a través de los tipos de preguntas más idóneos, del empleo de medios auxiliares, de anotaciones, y de cuantos recursos cabe aplicar en estas técnicas. A través de la observación de las actitudes individuales, estimulará y equilibrará la participación de todo el grupo.

Ateniéndose al horario previsto, se irán desarrollando los distintos puntos a tratar. No conviene que una sesión exceda de 60 minutos. De necesitarse más tiempo, deben establecerse descansos periódicos, ajustados a los puntos a tratar, de modo que a ser posible no se interrumpa a la mitad el tratamiento de un aspecto concreto.

Reuniendo las sucesivas conclusiones parciales se hará al final un balance de lo alcanzado, rehuyendo la votación siempre que se pueda, pero alcanzando una decisión o conclusión que hay que asegurarse que es bien interpretada por todos los participantes. El proceso normal es pues, conocer y aislar cada punto en que hemos descompuesto el problema general; determinar y evaluar los factores que inciden en él para formular posibles hipótesis; proponer y discutir las soluciones individuales y sus ventajas e inconvenientes; seleccionar y aceptar la conclusión o solución de ese punto concreto; y repetir el mismo sistema punto tras punto, para, al final de la reunión, hacer un resumen (normalmente el presidente) y llegar a las conclusiones generales o a la decisión correspondiente. Las fases citadas se desarrollan sin interrupción a lo largo de cada sesión. El resumen final de una sesión, debe constituir la esencia de las palabras de iniciación de la sesión siguiente.

Se cerrará la reunión con unas palabras de agradecimiento, muy acusadamente cuando se cuente con colaboración de expertos, pero sin que falte nunca una despedida cortés y puntual, cuidando escrupulosamente el respetar la hora de terminación fijada de antemano.

Como resumen:

- Iniciación,
- Comienzo puntual y amistoso.
- Finalidad y objetivos.
- Anunciar el procedimiento a seguir y horario previsto.
- Presentación del tema a tratar,
- Concretar un hecho, y lanzar la discusión.
- Hacer participar a todos.
- Estimular, sugerir, sonsacar ideas.
- Coordinar puntos de vista.
- Mantener la discusión centrada en el tema.
- Respetar el horario.
- Desarrollo de la discusión,
- Animarla.
- Concretar con frecuencia.
- Pedir colaboración y conceder apoyo.
- Utilizar las ayudas e información preparadas.
- Resumen y finalización,
- Enumerar los acuerdos logrados.
- Concretar un plan de acción y fijar responsables.
- Fijar nueva fecha.
- Despedirse cordialmente, agradeciendo la colaboración.
- Terminar a la hora.

7.3. Acciones posteriores

Toda reunión supone normalmente una serie de acciones posteriores. Algunas de las conclusiones supondrán ejecutar determinadas gestiones, que deberán quedar claramente determinadas a quien quedan encomendadas. En todos los casos será normal la **redacción de un acta** que será necesario enviar a los interesados y a los organismos afectados. Esta es misión del secretario de la reunión.

Es sumamente aconsejable hacer un análisis del desarrollo de la reunión para corregir los defectos observados y perfeccionar su funcionamiento en ocasiones posteriores.

8. ALGUNA DOCUMENTACIÓN PROPIA DE REUNIONES ORGANIZADAS

8.1. Plan de trabajo-discusión

Es el documento que estudia, prepara y realiza el presidente de la reunión organizada, que tiene por finalidad servirle para dirigir la reunión y fijar los puntos más destacados del problema planteado y que merecen un análisis más detenido.

8.2. Convocatoria

La convocatoria tendrá por finalidad dar cuenta a los interesados de la reunión a la que deberán asistir y en qué condiciones, para que puedan realizar la preparación previa que estimen conveniente.

La redacta el secretario, tomando como base las directrices o el plan elaborado por el presidente, y contendrá: la fecha, hora y lugar en que ha de celebrarse, clase de reunión, lista de asistentes, asuntos a tratar, objeto y normas generales por las que ha de regirse su desarrollo. Además, se puede incluir cualquier otra información que se estime necesaria. En ciertas convocatorias es preceptivo incluir el orden del día.

8.3. Orden del día

Tiene por finalidad dar a conocer a los asistentes a la reunión el orden cronológico del desarrollo de la misma.

Será redactado por el secretario, tomando como base instrucciones del presidente, y puede remitirse en la convocatoria, con ésta o posteriormente, según el tipo de reunión y normativa que le sea de aplicación.

Como su propio nombre indica, es el documento diario en el que se contemplan los puntos a tratar en una sola sesión, o como máximo en una jornada. Por lo que habrá que confeccionar, como mínimo, tantos como jornadas.

8.4. Acta

El acta tiene por finalidad dejar constancia escrita del desarrollo, acuerdos, conclusiones y, en su caso, propuestas alcanzadas en una reunión. Es el documento fundamental de la reunión, puesto que da fe de todo lo acaecido en la misma. Del acta deberá remitirse una copia a todos y cada uno de los componentes de la reunión para recabar su aprobación y firma; una vez conseguida ésta por parte de todos, se firmará el original. El presidente remitirá una copia del acta a la Autoridad que ordenó la reunión.

En aquellas reuniones organizadas en las que pudieran manifestarse desacuerdos a las conclusiones mayoritarias por parte de los vocales, se hará referencia en el acta a los citados desacuerdos, y se adjuntarán a la misma.

9. DECÁLOGO PARA UNA REUNIÓN PRODUCTIVA

Para finalizar esta sesión utilizaremos esta adaptación de Alan Barker “How to manage meetings.”

1. Utilizar pautas que faciliten la comunicación y la participación - respeto/cooperación/motivación
2. Controlar el tiempo adecuadamente
3. Escuchar comprensivamente (ir más allá de los argumentos, usar la empatía)
4. Superar tensiones (encontrar territorios comunes)
5. Ayudar a mantener una actitud positiva ante los problemas
6. Limitar el número de participantes
7. Mejorar nuestras habilidades de escucha (escucha activa)
8. Estructurar nuestro pensamiento (problema /solución)
9. Sintetizar con frecuencia y utilizar elementos visuales
10. Agradecer