

TEORÍA GENERAL SOBRE REUNIONES ORGANIZADAS

1. GENERALIDADES

La práctica del diálogo entre personas conocedoras de un tema, constituye uno de los medios más eficaces para su planteamiento y resolución. De hecho, cuando un problema interesa a varios individuos, es susceptible de ser tratado y discutido por ellos; la reunión se presenta así como un método absolutamente natural.

La ventaja de analizar y tratar un asunto entre varias personas interesadas o conocedoras del mismo es evidente: Un solo responsable de la decisión final raramente poseerá más experiencia que el conjunto de los individuos reunidos.

Ahora bien, para que este diálogo resulte constructivo es conveniente que se establezca dentro de un grupo humano previamente organizado con arreglo al fin perseguido, y que sea conducido de acuerdo con unas normas que eviten desviaciones del asunto tratado y discusiones bizantinas; que aseguren la libertad de expresión y estimulen la participación; finalmente, y en su caso, que obliguen a dejar constancia del desarrollo del trabajo realizado y de los acuerdos tomados por el grupo.

De no obrarse así, muchas veces la ventaja de esta actuación conjunta puede quedar ensombrecida por los inconvenientes prácticos, pudiendo suceder que la confusión sea proporcional al número de participantes.

La tendencia de pasar de formas de trabajo individual a trabajo colectivas en el terreno de la dirección y la necesidad de conocer y aplicar técnicas que eviten los riesgos que este tipo de trabajo colectivo plantea ha motivado innumerables análisis, constituyéndose una disciplina denominada "comitología" que estudia, trata y desarrolla las formas de organizar el trabajo colectivo de los grupos de personas reunidos.

Los hallazgos de la Sociología y la Psicología sobre las reacciones y comportamiento de los grupos han venido a ampliar notablemente las posibilidades y aplicaciones de estas reuniones en el campo de la educación y en el de las relaciones humanas.

Los estudios de carácter grupal se han dirigido en dos sentidos en cierta forma divergentes entre sí: estudios sobre los grupos en el trabajo, y estudios sobre los propios grupos de trabajo.

De los problemas planteados por el grupo en el trabajo se ha ocupado fundamentalmente la llamada Dinámica de Grupos, que abarca un doble aspecto: primero, el conocimiento de los fenómenos psico-sociológicos específicos que se producen en los pequeños grupos, y las leyes que los regulan; segundo, el conjunto de métodos que permiten actuar sobre los individuos y sobre los grupos, con el fin de lograr un cambio en la personalidad del individuo, del propio grupo, o de otras organizaciones sociales más extensas.

Aquí nos referiremos mayormente al segundo tipo: el estudio del propio grupo de trabajo como elemento favorecedor de la participación, la coordinación y la comunicación entre sus componentes; trataremos de adquirir unos criterios para su adecuada organización y aplicación mediante uno u otro tipo de reunión, incluyendo cuestiones relativas a su composición y conducción. El concepto de "grupo de trabajo" está tomado aquí en su acepción más amplia, a diferencia del Grupo de Trabajo, entendido como organización concreta de personas a las que se encomienda un asunto.

Dado que, en las formas de las reuniones que pueden emplearse se aplican metodologías ni unificadas ni establecidas formalmente, y que existen varias denominaciones para designar sus distintas clases o tipos según su finalidad específica, se establecen en este documento unos criterios para sistematizarlas, obtener de ellas el mayor rendimiento posible y darles una nomenclatura en consonancia con su motivo o con su razón de ser.

Las reuniones organizadas aparecen en el campo de la Orgánica, al igual que el Staff, ante la imposibilidad del Jefe de contar por sí solo con los conocimientos y medios para poder desarrollar en plenitud sus funciones directivas siendo precisa una acción conjunta llamada "trabajo en equipo"; la imprescindible coordinación en la ejecución de los procesos administrativos, la creación de nuevas vías de comunicación para un mejor conocimiento de la realidad y como poderosa fuente de iniciativas, son otras tantas razones que justifican la proliferación de reuniones organizadas en todos los ámbitos.

2. ¿COMUNICARSE EN LAS REUNIONES?

2.1 Nos reunimos para comunicarnos

Esta afirmación parece evidente, de perogrullo, de sentido común: las reuniones sirven, fundamentalmente, para comunicarse entre varias personas, para exponer y contrastar sus ideas, para llegar a acuerdos, para formular conclusiones, para tomar decisiones. Y, si no es así, entonces... ¿para qué sirven?

Pero esta es la teoría. En la práctica, muchas veces no existe tal comunicación sino una sucesión de monólogos, o, todavía peor, mucho "ruido".

Recordemos algunos conceptos esenciales sobre la comunicación.

En la comunicación, básicamente, siempre hay un "emisor" que envía un "mensaje" a un "receptor".

Existen varios tipos de comunicación. Está la "comunicación lateral" o unidireccional en la que, simplificando mucho: uno habla, el otro calla y (no siempre) escucha. Muy frecuentemente este es el modo de comunicación que empleamos en nuestras reuniones. La mayor parte de quienes asisten a la reunión no participa, se limita a escuchar las intervenciones de unos pocos (casi siempre los mismos), son meros receptores pasivos de la información o la opinión ajena. En este tipo de comunicación lo más importante es que el emisor (que casi siempre es "el orador") se exprese bien, para que el mensaje llegue con toda precisión al receptor.

Aparentemente, este tipo de comunicación es más claro y rápido: no hay discusión, no hay contraste, no se "pierde tiempo". Pero la realidad es bien distinta: no se garantiza la comprensión del mensaje por parte del receptor, se presta a deformaciones y equívocos, facilita la no implicación del receptor, etc.

La comunicación es, fundamentalmente, intercambio. Por eso mencionaremos otro tipo de comunicación, la "comunicación recíproca", en la cual todas las partes hablan y escuchan, reciben y aportan. Todas las personas son emisores y receptores al mismo tiempo. En este tipo de comunicación, tan importante como expresarse es "escuchar bien", ser capaz de comprender adecuadamente el mensaje para poder responder,

reaccionar ante él, aportar la propia opinión. Y esto de escuchar es, a menudo, una asignatura pendiente que no acabamos de aprobar nunca.

La reunión requiere, la mayor parte de las veces, que funcione adecuadamente la comunicación recíproca, que todos sean a la vez emisores y receptores, que todos piensen y expongan sus puntos de vista, que todos escuchen y sopesen las opiniones de los demás, que, entre todos, vayan construyendo nuevas ideas, mejores ideas.

Aunque parezca que este procedimiento es mucho más complejo y lento, lo cierto es que ésta es la única forma de garantizar que las conclusiones alcanzadas son las mejores, las más ricas y completas, porque han sido construidas entre todos y todos las comprenden.

Pero, además, son conclusiones que comprometen e implican a todos, porque todos han participado en ellas, porque la opinión y la aportación de cada uno ha sido importante, ha sido tomada en cuenta, ha servido para el esfuerzo común. Y eso es muy motivador.

La filosofía escondida detrás de esta asignatura quiere ayudarnos a convertir nuestras reuniones en espacios de comunicación recíproca eficaces (porque nos permitan alcanzar buenas conclusiones) y satisfactorios (porque quienes participamos en la reunión sintamos que nuestra aportación, nuestro esfuerzo, tiene un sentido).

2.2 Cuidado con la comunicación

Para el lector que empiece a constatar que esto de la comunicación y de las reuniones es un poco complicado, van dos avisos más:

No existe la “comunicación objetiva”, o sea, esto de la comunicación es algo siempre subjetivo, depende de las personas concretas que se comunican, no hay recetas universales, que valgan siempre y para todas las personas.

Cada persona, cada uno de nosotros percibimos las cosas, las interpretamos, las entendemos de forma diferente, cribadas por un “filtro” formado por nuestras experiencias anteriores, nuestros valores, nuestra educación y socialización, nuestras circunstancias personales, nuestro contexto social y cultural, etc. Como dice el refrán: “En este mundo traidor, nada es verdad ni es mentira, todo es según el color del cristal con que se mira”.

Por eso, las mismas palabras, las mismas imágenes, los mismos datos no tienen el mismo significado para todas las personas.

Es muy importante tener eso en cuenta, a la hora de adentrarse en esto de la comunicación, porque, si lo que verdaderamente queremos es llegar a entendernos con el otro, hemos de “ponernos siempre en el lugar del otro” ¿Qué quiere decir él? ¿Qué quieren decir mis palabras para él? Y por eso es necesario ir construyendo, poco a poco, un “lenguaje común” con los otros, con las personas con las que nos reunimos habitualmente: que hablemos el mismo idioma, que las mismas palabras tengan el mismo significado para todos.

No es fácil, exige tiempo, entrenamiento, voluntad. Exige que trabajemos sobre nuestros “filtros”, sobre nuestra manera de percibir y entender la realidad, abriéndonos a otras opiniones y puntos de vista, sabiendo que nuestra opinión no es toda la verdad, sino sólo una pequeña parte, y que los demás tienen su propia parte.

Otro aviso para navegantes de la comunicación grupal: la mayor parte de lo que comunicamos no lo decimos, lo hacemos. De otra forma: los gestos, las expresiones de nuestro cuerpo, nuestra imagen, los tonos de nuestra voz... comunican de nosotros tanto o más de lo que dicen nuestras palabras.

La Comunicación No Verbal es parte fundamentalísima de la comunicación. Saberlo y tenerlo en cuenta nos ayudará a entender y expresar con mayor fidelidad las ideas. Es muy importante cuidar los "detalles" de la comunicación, las cuestiones formales, porque también sirven para transmitir información.

3. DEFINICIÓN DE REUNIÓN ORGANIZADA

Incluimos bajo el concepto de reunión organizada "el planteamiento de problemas mediante intercambios verbales de ideas, realizado por un grupo de personas reunidas en régimen de trabajo" (J. Giménez Arribas); se trata de un trabajo en equipo, de una técnica de reflexión en común sobre un problema dado. Es una actividad, algo que se plantea y se desarrolla; no es un órgano permanente o esporádico, sino una posible forma de trabajo de éste.

Hemos escogido la denominación de reunión organizada, por ser la más amplia de cuantas se utilizan indistintamente aplicadas a este concepto: discusión en grupo, deliberación pública, reunión de grupo, reunión de trabajo, a las que cabe añadir las de las diferentes modalidades de reunión (comité o comisión, seminario, junta, etc.) que también se emplean a veces con un sentido genérico.

En toda reunión organizada es necesaria la existencia de:

- Dirección
- Participación activa

Mediante la dirección se pretende aprovechar la experiencia del grupo, estimular su interacción y canalizar las reflexiones de los participantes, haciendo que las ideas sigan un cierto camino, que no es ni más ni menos que el del pensamiento lógico. El secreto del éxito consiste en la preparación cuidadosa de un esquema que sirva para suscitar las ideas y permita la posterior sistematización de las aportaciones individuales. De ello se infiere que quien preside, anima o coordina la reunión, debe facilitar el esquema a través del cual debe desenvolverse el pensamiento del grupo manteniendo una postura de total objetividad, si bien esto último no es posible en todos los tipos de reuniones existentes. El grupo, de esta forma, con un programa ya preparado, llega más fácilmente al fondo de la cuestión, se informa mejor, y está en condiciones de analizar y crear por sí mismo los elementos que le lleven al fin buscado; es decir, participa activamente.

4. OBJETIVOS DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

Los objetivos de las reuniones condicionarán quiénes serán participantes y cuánto tiempo se necesitará emplear en la reunión.

Las principales características de los objetivos de una reunión son:

- Describirán situaciones objetivas, sin valoraciones personales

- Serán relevantes y alcanzables
- Estimularán la libertad de pensamiento y de expresión, sin imposiciones ni coacciones que bloqueen la comunicación
- Encerrarán intereses comunes para los participantes, sin caer en el favoritismo hacia unos pocos o hacia el convocante
- Estarán redactados de forma concisa, concreta y clara
- Facilitarán que se distinga el fin prioritario de los fines secundarios a alcanzar

Los objetivos se pueden clasificar en:

- Generales que son poco concretos, globales y formulados en términos de capacidad
- Específicos que son concretos, precisos, evaluables o mensurables y formulados en términos positivos

5. APLICACIONES DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

Según la Escuela Nacional de Administración Pública, cabe agrupar las aplicaciones de las reuniones organizadas en los tres grandes bloques siguientes:

- Como medio de actuación del mando compartido, al favorecer la participación del personal e incrementar su formación y sentido de la responsabilidad, permitiendo mejorar la calidad de las decisiones, al contar con mejor y más abundante información.
- Como medio de información y coordinación, al facilitar conocer los problemas desde los más variados aspectos, y poner de relieve los defectos y limitaciones, facilitando su tratamiento adecuado. La información o exposición de asuntos, motivos o problemas se hace más eficaz, al llegar a conocimiento de los interesados en forma más explícita.
- Como medio para mejorar las relaciones humanas y sobre todo para corregir o potenciar positivamente actitudes, frustraciones, estados de moral, etc. del grupo.

6. VALOR DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

Las reuniones deben ser una herramienta de gestión de gran valor para la organización, los equipos de trabajos y las personas; diferenciemos el valor que aportan en los tres niveles:

Respecto la organización:

- Contribuyen a la formulación y al despliegue de la estrategia institucional.
- Pueden ser una oportunidad para poner en práctica la filosofía de gestión participativa.
- Proporcionan la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos, tanto de la organización como de las personas.

En tanto que para los equipos de trabajo:

- Proporcionan a los grupos de trabajo oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados por los valores, objetivos y la estrategia organizacional.

- Permite a sus integrantes valorar diferentes puntos de vista y generar en el equipo ideas de conjunto.
- Proveen una oportunidad a sus integrantes para resolver desafíos y problemas colaborativamente.

Finalmente, a las personas:

- Les permiten compartir ideas, expresar sentimientos y entregarse apoyo mutuo.
- Constituyen una oportunidad de inclusión y participación.
- Contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados, acciones, metas y procesos que han contribuido a generar.
- Permiten a los integrantes del equipo valorar y aprender de los demás y de todos los procesos de tarea del área.

7. VENTAJAS DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

De entre las ventajas que ofrecen las reuniones organizadas, señalaremos como más importantes las siguientes:

- Una más amplia experiencia y mayor variedad de opiniones, lo que se traduce en más y mejores elementos de juicio.
- El ser un medio de comunicación eficaz y directo, se potencia la comunicación tanto formal como informal, donde se potencian los resultados al ofrecer una buena oportunidad de intercambio de información.
- El ser una escuela de formación personal en la que se fomentan y mejoran las relaciones interpersonales; a lo que se suma que aumentamos la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando.
- El fomento de la cooperación y colaboración. 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.
- El compartir objetivos, la sinergia hace que todos los participantes vayan en el mismo sentido y por ello se desarrolla la capacidad analítica, crítica y de síntesis.
- La estimulación de la motivación, al satisfacer la necesidad individual de exponer los propios criterios, y lograr una mejor aceptación de los objetivos comunes; por tanto, también son un factor para la cohesión y la motivación en los equipos de trabajo
- Mayor objetividad y respaldo en la adopción de decisiones, ya que las decisiones se hacen impersonales, evitando las críticas innecesarias y las decisiones que se toman son mejor comprendidas por todos.

8. LA “REUNIONITIS”

Las reuniones suponen una parte significativa de las actividades de cualquier organización o grupo. Sin embargo, sorprendentemente, tales reuniones son a menudo insatisfactorias, absorben mucho tiempo y recursos con muy pocos resultados positivos.

Planificándolos cuidadosamente de antemano es posible conseguir mejores resultados hasta en la más rutinaria de las reuniones.

La “reunionitis” es una epidemia que afecta por igual a asociaciones, ONG,s, instituciones y empresas. Una parte fundamental de nuestra actividad pasa por las reuniones. Y sin embargo... todo el mundo se queja de ellas: a menudo son largas, aburridas, siempre hablan los mismos, no nos escuchamos, perdemos mucho tiempo en cuestiones banales, no son efectivas, no se alcanzan conclusiones útiles...Por todas esas razones, tan frecuentes, nuestras reuniones en vez de ser un reclamo, un espacio motivador capaz de reforzar el interés de quienes participan en ellas, se convierten en una amenaza, un castigo que provoca el rechazo de las personas “normales”, que las hace huir de nuestras reuniones y organizaciones, que inhibe su participación.

Nuestras reuniones tienen que ser atractivas, sugerentes, eficaces, útiles. Para aquél que participe en ellas por primera vez tienen que ser una experiencia apasionante, que les enganche, que les motive a volver, a repetir, a implicarse más y más.

En esta asignatura se quiere contribuir a ello con pistas concretas que nos sirvan para mejorar nuestras reuniones, para hacerlas más eficaces y más satisfactorias. Y quiere hacerlo de una forma clara y sencilla, yendo directamente al grano de las cuestiones que nos importan, de forma que cualquiera pueda aprovechar y aplicar con facilidad estas ideas.

Pero, ojo, no existen las soluciones mágicas. Todas las ideas y pistas aquí planteadas han de ser tomadas con precaución: unas nos servirán tal cual, y serán aplicables directamente a nuestro caso, otras deberán ser “traducidas”, adaptadas a nuestra situación concreta, a nuestra realidad. Aunque aparentemente ciertas propuestas concretas no sean útiles en nuestra situación y circunstancias, los principios y criterios que se esconden detrás de ellas valen para cualquier reunión. Si somos listos sabremos sacarles provecho.

9. INCONVENIENTES DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

Los inconvenientes de las reuniones organizadas son achacables, en realidad, a defectos en la planificación o desarrollo de la reunión en sí. Señalaremos como consecuencias de ello:

- La dificultad en alcanzar decisiones o soluciones concretas, con el consiguiente coste elevado en tiempo y esfuerzo, debido a que acuden demasiadas personas, a que en ocasiones los asuntos tratados no interesan a todos los asistentes, a que puedan aparecer críticas poco constructivas y problemas de comunicación, así como conflictos interpersonales del que surjan discusiones e incidentes que podrían hacer perder la eficacia que podría tener la reunión o incluso una minoría puede torpedear las decisiones y condicionar al conjunto;
- Adopción de decisiones o soluciones de compromiso de baja calidad, favorecidos por la dilución de la responsabilidad entre todos los participantes, el desconocimiento de los objetivos y la falta de una preparación previa o, también si el rol que adopta el director no se ajusta a las expectativas y también la falta de tiempo puede hacer llegar a tomar decisiones de manera superficial.

- Si las tareas son complejas y demandan mucha atención, las decisiones resultan difíciles y se consume mucho tiempo, por ello la reunión puede llegar a convertirse en un obstáculo para la ejecución de dichas tareas.
- Es frecuente que se acepte lo que se supone desea el director de la reunión; pero es preciso reconocer el peligro más grave: que sea inútil discutir porque la decisión se adopta de antemano; este es el mayor fraude del sistema de trabajo en equipo que estamos analizando.

10. LIMITACIONES DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

Todo jefe 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. Previo a las reuniones tenemos una serie de limitantes, así 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 limitaciones: 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.

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.

Una vez conocidos los condicionantes externos a la reunión, haciendo abstracción a que se habla del campo empresarial, podemos entrar en los propios de las reuniones.

Partiendo desde un principio de que las reuniones organizadas no son una técnica aplicable a decisiones intrascendentes sepamos que los inconvenientes que hemos señalado para las reuniones organizadas anteriormente, indican ya algunas de las limitaciones de esta técnica, a las que añadiremos las siguientes:

- El empleo de las técnicas de reunión debe ser cuidadoso. No debe acudir a ellas sin tener una visión amplia y concreta de los objetivos que se pretenden alcanzar. Ello quiere decir que es preciso preguntarse si el problema planteado puede ser tratado y resuelto mediante una reunión o si existen otros medios para ello, más eficaces.

- Las técnicas de reunión no son el sustituto de otras técnicas. Hay funciones de mando, problemas de disciplina, de investigación, etc. que no pueden encomendarse a una reunión organizada.
- Las reuniones organizadas no son la panacea. No se trata de un remedio de uso universal, sino que por el contrario sólo son útiles si su empleo es limitado y se combinan con otras técnicas distintas.
- Exigen unos conocimientos previos para obtener de ellas el adecuado fruto. Una simple conversación en grupo, sin atenerse a las normas que rigen en este tipo de reuniones, no proporcionaría unos resultados satisfactorios.
- Las reuniones organizadas necesitan tiempo y práctica para su planeamiento y realización, y un previo estudio de la técnica más adecuada a emplear en cada caso, seleccionando la modalidad de reunión más pertinente.
- Necesitan como condiciones indispensables un plan claro y definido, y la presencia de un director de reunión que sepa exactamente qué hacer en cada momento.
- Requieren, asimismo, personal idóneo y calificado, con la necesaria preparación y autoridad en la materia.

11. POSIBLES CAUSAS DE FRACASO DE UNA REUNIÓN ORGANIZADA

Existen muchas causas de fracaso de una reunión que es posible conocer de antemano, entre las cuales son las siguientes:

- Dirección "pobre".
- Mala preparación del director.
- Local inadecuado.
- Tiempos de actuación mal calculados.
- Participantes mal elegidos.
- Hostilidad de los participantes al proyecto a debatir.
- Enemistad entre los participantes

A estas causas cabría añadir muchas otras; pero lo que interesa realmente es percatarse de que toda reunión requiere reflexión y cuidado en su organización.

12. FINALIDADES PRINCIPALES DE LAS REUNIONES ORGANIZADAS

El vasto campo de aplicación de las reuniones organizadas y sus numerosas modalidades hacen imposible resumir en una sola forma las finalidades a conseguir.

Eliminando las propias de la dinámica de grupos, en un afán por sintetizar las múltiples posibilidades que ofrece este tipo de reuniones cabe señalar como finalidades principales las siguientes:

- Deliberativa (para planificar, proponer, preparar o adoptar decisiones).

- Informativa (para coordinar, dar o recibir información, incluyendo divulgación docente).
- Modificativa de opiniones o actitudes (para cambiar posturas personales, actuar como agente de mediación, etc.).

Dentro de estas finalidades generales, los objetivos a conseguir, el ámbito de actuación en el espacio y en el tiempo, el grado de autoridad, y la modalidad de participación de los integrantes de la reunión dan lugar a numerosas variantes.

13. TIPOS DE REUNIONES ORGANIZADAS

Las reuniones de trabajo se pueden clasificar atendiendo a distintos criterios:

13.1 Según el objetivo que se pretenda alcanzar con su realización:

Reuniones de puesta al día

La reunión de actualización de estado es una de las más comunes. Esta categoría incluye reuniones de equipos regulares y de proyectos donde la meta principal es alinear el equipo a través de actualizaciones en el progreso, cambio, y próximos pasos.

El objetivo de las reuniones de puesta al día es que todos los miembros del equipo estén al día de las modificaciones, los avances y las actualizaciones de los proyectos, manteniéndolos al tanto de las decisiones de la organización. Es esencial contar con un archivo en el que se vayan anotando las fases o metas alcanzadas. Se recomienda apuntar todo, bien en un rotafolio, en una pizarra interactivas, en documento proyectado a través de un ordenador, etc., para que todo el grupo esté al tanto de las actualizaciones.

Actividades de grupo comúnmente encontradas en estos tipos de reuniones son la resolución de problemas, toma inmediata de decisiones, priorizar y asignación de tareas.

Reuniones informativas

Estas consisten en informar a los asistentes sobre un tema específico o en compartir información. Este tipo de reunión suele ser formativa, como los seminarios y los paneles de debate.

Presentaciones, paneles de debate, notas claves, y conferencias son todos ejemplos de reuniones para compartir información. La meta principal de estas reuniones es para que el hablante comparta la información con quienes atienden. Esto podría ser información acerca de cosas como cambios próximos, nuevos productos y técnicas, o conocimiento en profundidad acerca de un tema. Herramientas de comunicación visual, como láminas y videos, son herramientas poderosas para hacer la información compartida más memorable. En reuniones para compartir información los que atienden han sido históricamente oyentes pasivos.

Por ejemplo, en una UCO se ha implementado un programa sobre cierto tipo novedoso de tecnología CIS. Para educar y poner al día a los miembros del equipo sobre este programa, se organiza una reunión informativa, a veces con la presencia de personal externo que es especialista en el tema.

Reuniones para Resolución de Problemas

Las reuniones de resolución de problemas son quizás el tipo más complicado y variado de reuniones. Bien sea que la reunión está abordando un problema identificado, o está enfocándose en crear estrategias y planes para navegar el futuro, hay un arsenal rico de procesos grupales que pueden ser empleados. Los ámbitos y las prioridades deben ser definidos, oportunidades y amenazas deben ser definidas, y posibles soluciones deberían ser sometidas a lluvias de ideas, evaluadas, y acordadas.

Las reuniones de resolución de problemas están muy próximas a las de toma de decisiones.

Reuniones para toma de decisiones

La gran mayoría de las grandes decisiones son hechas por grupos en reuniones. Mientras que las pequeñas decisiones son tomadas en todos los tipos de reuniones, las decisiones más importantes usualmente obtienen sus propias reuniones dedicadas.

Hay diferentes tipos de procesos de reuniones de toma de decisiones, y se debe tener cuidado en elegirlos como es el caso del reunir y compartir información, soluciones a través de lluvia de ideas, evaluación de opciones, clasificación de preferencias y votación.

Para que den buenos resultados, se deben dar una serie de condicionantes. En primer lugar, los asistentes a la reunión deben acudir preparados, con información previa y estudiada. También es importante que discurra en un ambiente adecuado, que permita la conectividad y la proyección de diapositivas, para que todos puedan compartir los datos que ayudarán a tomar la decisión.

Si todos cumplen su papel correctamente, las reuniones de este tipo pueden convertirse en sesiones efectivas donde se toman decisiones importantes. El truco está en adelantar la mayor parte del trabajo antes de la reunión y en comunicar previamente cómo se va a tomar la decisión (por mayoría, por unanimidad, por consenso...) para evitar posibles conflictos o explicaciones que la entorpezcan.

Reuniones de innovación

Las reuniones creativas y de innovación suelen comenzar con el pensar fuera de la caja, a través de una lluvia de ideas, asociación, y compartir de ideas en un ámbito amplio. Los participantes reunidos pueden entonces usar varias técnicas y procesos para reducir la piscina diversa de ideas a una lista más enfocada. A través de clasificación, evaluaciones, y toma de decisiones, la idea o ideas más acordes son identificadas, y las recomendaciones y labores pueden ser asignadas basadas en esto.

La innovación es la clave de toda organización de éxito. Durante las reuniones de innovación, los miembros del equipo tienen la oportunidad, entre otras técnicas, de hacer un torbellino de ideas (brainstorming) y compartirlas.

En estas reuniones, los asistentes deben estar bien despiertos y atentos, dado que tienen una finalidad creativa y requieren de mucha interacción. Es recomendable tomar notas o trazar bocetos durante el transcurso de la reunión, para ayudar a organizar las ideas que van saliendo.

Para que las reuniones de innovación tengan sentido, todos los participantes deben estar en la misma onda, entender a la perfección la esencia de la organización y el proyecto o producto en torno al cual gire la reunión. El organizador de la reunión, también puede plantearse dinamizarla echando mano de las metodologías ágiles o de un 'gamestorming' (una fusión entre brainstorming y un juego).

Reuniones de Creación de Equipos (Teambuilding)

La cultura de la organización es más importante que nunca. Las reuniones para la creación de equipos ayudan a trabajar mejor.

Todas las reuniones deberían contribuir a la creación de equipo, fortalecer relaciones y cultura corporativa. Sin embargo, de vez en cuando las actividades de creación de equipo deberían ser el enfoque principal para una reunión. Esta categoría incluye reuniones para todo el personal, reuniones destinadas a iniciar un proyecto, creación de equipos y eventos corporativos. Hacer que los participantes se sientan como partes esenciales de la unidad, equipo, departamento, rama, y compañía tiene todo tipo de impactos positivos en su compromiso, rendimiento, y satisfacción.

Como este tipo de reunión gira en torno a los participantes: una manera fácil de asegurarse de que todos se diviertan es pedir a los miembros del equipo que propongan actividades antes de la reunión.

13.2 Según el tipo de información que se transmite:

Descendente

En este caso, el organizador de la reunión se limita a informar a los asistentes a la misma sobre cuestiones que pueden ser de muy diversa índole: normas, laborales, ascensos, etc. Las reuniones informativas son de este tipo.

Ascendente

Aquí el director de la misma lo que pretende es recoger información para ello pedirá opiniones, sugerencias...

Debate

Aquí existe una participación por igual entre las distintas partes con el objetivo de llegar a un acuerdo o solución.

13.3 Según la frecuencia de su convocatoria:

De forma continua

Se convocan cada cierto tiempo estipulado.

Esporádicas

Se convocan cuando existe algún asunto que es necesario tratar.

13.4 Según la formalidad de las mismas:

Formales

Se realizan, periódicamente o en una ocasión determinada, de acuerdo con una convocatoria anticipada y una agenda de trabajo previamente establecida, con

participantes seleccionados. A este tipo de reuniones se refieren muchas de las pistas que contiene esta asignatura.

Informales

Se convocan, con mayor o menor inmediatez, sobre la marcha (aunque también pueden llegar a tener una cierta regularidad), en las que participa un grupo de reunión informal (equipo habitual, compañeros de trabajo, etc.). Estas reuniones tienen los mismos elementos y pasos que las anteriores, pero su desarrollo, en todos los aspectos, es menos formal. Los consejos de esta asignatura son también válidos para estas reuniones, pero deben ser adecuados a esas circunstancias más informales, con mayor flexibilidad.

Cada reunión no tiene por qué clasificarse de una única forma, sino que puede participar de las características de distintos tipos.

14 TÉCNICAS GRUPALES

La participación activa de los componentes de un grupo es una estrategia que facilita el desarrollo de un clima de confianza, despierta el interés por el trabajo en grupo, ayuda a compartir los conocimientos, los motiva y facilita la convivencia. En el cuadro veremos someramente algunas técnicas diseñadas para fomentar esta participación y para facilitar que el grupo genere una mínima estructura interna que permita su avance posterior. Se las conoce con el nombre de técnicas de grupales.

Debemos mencionar que también hablaremos en este punto de técnicas dirigidas a la animación y el calentamiento del grupo. Estas se pueden utilizar al inicio de una jornada para permitir la integración de los participantes, y también, después de momentos intensos y de cansancio para integrar y hacerle descansar.

Técnica grupal	Características	Para que sirve	Observaciones
Diálogo o debate público	<p>La técnica del diálogo o debate público consiste en reunir a dos personas capacitadas para que conversen ante un auditorio sobre un tema determinado de antemano y siguiendo un esquema previsto.</p> <p>El diálogo supone la intercomunicación directa de dos personas en presencia del grupo, con lo que el auditorio puede obtener datos diversos de dos fuentes distintas.</p>	Mediante el diálogo, el grupo obtiene información, criterios y opiniones de cierta significación e importancia sobre un tema dado. Ello requiere que las personas que intervienen en el diálogo sean expertas o especialistas en el tema a tratar.	<p>Se deberá mantener una conversación viva e interesante. Es preferible que sostengan puntos de vista diferentes, sin tener que ser forzosamente contradictorios.</p> <p>Finalizado el diálogo, el grupo puede pasar a discutir sobre el tema, organizando un foro, un Phillips 66, etc.</p>

Entrevista consulta pública	o La técnica de la entrevista consiste en un interrogatorio a un experto, especialista, líder o persona capacitada, sobre un tema prefijado y realizado por un miembro del grupo ante el auditorio. Cabe la variante, muy de actualidad, de interrogar a dos entrevistados de forma simultánea.	La entrevista permite obtener información, opiniones, o conocimientos especializados, o la actualización de temas, siendo sumamente útil para la enseñanza y el aprendizaje.	La entrevista previene los riesgos de una disertación o conferencia que pudiera resultar monótona, fría, de nivel inadecuado, etc. El interrogador, orienta su desarrollo, propone los puntos de interés y subraya los aspectos deseables, así obliga al entrevistado a ajustarse a lo que el grupo desea conocer.
Entrevista colectiva	La técnica de la entrevista colectiva consiste en un interrogatorio a un experto, especialista, líder o persona capacitada, sobre un tema prefijado, realizado por un equipo de miembros elegido por el grupo, y desarrollado ante el auditorio.	La entrevista con un interrogador se convierte en entrevista colectiva cuando son varios los que interrogan al entrevistado. El hecho de ser varios los interrogadores produce un mayor interés en el auditorio por la variedad de intervenciones, enfoques, modalidades o puntos de vista. Cabe introducir la variante de interrogar a dos invitados a la vez.	Igual que la entrevista, sirve para obtener información, opiniones y puntos de vista de cierta significación o importancia sobre un tema dado. Al ser varios los que preguntan, pueden interpretar mejor los intereses, quizás heterogéneos, de todos los miembros del grupo. La entrevista puede ser parte de una reunión de grupo de carácter más amplio e ir seguida de un foro, de un grupo de discusión, etc.
Mesa Redonda	Exposiciones sucesivas de especialistas con diferentes puntos de vista acerca de un mismo problema. Puede o no ser seguida de discusión. Interviene un moderador.	Hacer conocer un problema o tema desde diferentes puntos de vista.	Se corre el riesgo de que la discusión tienda a morir.

Simposio	Exposiciones orales de un grupo de individuos sobre diferentes aspectos de un mismo tema o problema	Proporciona información sobre diferentes aspectos de un mismo problema.	No ofrece oportunidades para la participación del público.
Panel	Un grupo de expertos especializados en áreas complementarias de un tema dialoga ante el grupo en torno a un asunto determinado.	Permite conocer diferentes formas de considerar un problema.	No ofrece oportunidades para la participación del público.
Foro	El grupo en su totalidad realiza un debate abierto en torno a un tema, hecho o problema. La participación de cada uno se reduce a dos o tres minutos.	Permite que un número grande de personas manifiesten sus puntos de vista sobre un tema o problema.	Generalmente participan los que tienen más hábito de hacerlo o los que carecen de inhibiciones.
Phillips 66	Un grupo se subdivide en grupos de 6 personas que tratan en 6 minutos la cuestión propuesta. Después se realiza una puesta en común.	Amplía la base de comunicación y participación. Hace posible la discusión y el intercambio de puntos de vista de cada uno, aun cuando se trate de grandes grupos. Sirve para que en poco tiempo se escojan los aportes de la gente.	Los aportes suelen ser superficiales y frecuentemente dispersos.
Discusión guiada	Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal conducido por un coordinador.	Permite el intercambio de experiencias, de diferentes puntos de vista, de conocimientos, resolver problemas y eventualmente la toma de decisiones.	Número limitado de participantes.
Estudio de casos	Se estudia un caso real se discute y se sacan conclusiones.	Estimula los pensamientos originales	La preparación de materiales es compleja y demanda mucho tiempo.

Dramatización	Representación de una situación real por los miembros de un grupo. No se trata de “decir” acerca de un problema sino de mostrar.	Ocasión de impregnarse de una situación, posibilidad de estudiar las relaciones humanas.	Necesita un animador experimentado y de cierta madurez en el grupo.
Juego de roles	Se determinan los roles y las características de una situación problemática. El grupo estudia la conversación mantenida por los que representan los roles, observando relaciones establecidas entre ellos, repercusiones en el auditorio y frases y gestos significativos. Se abre la discusión general.	Permite analizar una situación problemática para el grupo, reviviendo los aspectos conflictivos a través de las diferentes posturas con que se puede enfrentar.	Al ser una representación improvisada se puede correr el riesgo de no mostrarse útil.
Velada o Fogón	Encuentro de todo un grupo para presentar dramatizaciones, chistes, canciones, poesías, etc., acerca de un tema previamente acordado o tema libre.	Contribuye a la integración grupal.	Debe contar con un Coordinador/animador capaz de integrar personas de diferentes edades y estilos
2-4-8	Sobre un tema específico, primero dialogan dos personas que no se conocen previamente. Luego se encuentran con otra pareja formando un cuarteto, el que finalmente se reúne con otro cuarteto, formando un grupo de ocho personas. En cada momento, comentan lo que hablaron antes y los acuerdos alcanzados sobre el tema. Luego se reúnen en plenario.	Contribuye a la integración grupal.	Su realización demanda mucho tiempo.

Proyectos	Estudio en común de un problema y elaboración de una solución.	Hace adquirir experiencias y en especial desarrollar la capacidad de formular problemas y proponer alternativas de acción.	Demanda mucho tiempo y esfuerzo para su preparación.
Comisión	Es la reunión de varias personas para emitir informe o dictamen sobre un asunto, o proponer soluciones a un problema, que actúan por delegación de quienes les hayan designado, a los que deberán dar cuenta de su actuación.	Siempre que un grupo numeroso decide hacer una distribución de tareas, o cuando considera que un tema o problema requiere un estudio detenido a cargo de personas especialmente dedicadas a ello, se puede utilizar la técnica de la comisión.	El grupo debe elegir con cuidado los componentes de la comisión, teniendo en cuenta tanto su capacidad en relación con la materia a tratar, como su capacidad de integración personal. Conviene designar siempre un número impar de miembros, por si hubiera de procederse a alguna votación.

Técnica del Grupo Nominal	<p>Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal. Con más de doce integrantes se trabajará en subgrupos para seleccionar unas ideas antes de continuar con el grupo completo.</p>	<p>Buscar intercambiar informaciones, toma de decisiones en común, lograr un alto grado de consenso, equilibrar el grado de participación entre los miembros del grupo y obtener una idea clara de las opiniones del grupo.</p>	<p>El moderador describe el problema y expone las reglas: respetar el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpir ni expresar las ideas entre participante hasta que el moderador lo indique. Entre 4 y 8 minutos los participantes anotan en silencio sus ideas; después se hace una ronda en la que cada uno expone una idea cada vez, la única interacción posible es entre moderador y participante para aclarar la idea que el primero escribirá en la pizarra. Cuando todas las ideas estén escritas, se inicia una discusión entre los participantes para aclarar las dudas sobre lo que ha quedado escrito, se puede modificar alguna aportación. Un nuevo silencio, cada asistente ordena las aportaciones según importancia. Se suman las votaciones individuales y se obtiene una jerarquía de ideas; se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la votación final.</p>
----------------------------------	---	---	--

Torbellino de ideas (Brainstorming)	Un grupo pequeño presenta ideas o propuestas en torno a una cuestión sin ninguna restricción o limitación.	Estimula la capacidad creadora y sirve para crear un clima favorable a la comunicación y a la promoción de ideas y soluciones no convencionales.	Demanda mucho tiempo y esfuerzo para su preparación.
Mapas mentales	Suelen complementar a los torbellinos de ideas. Los mapas mentales son diagramas a mano alzada que empiezan a partir de un círculo en el medio y que posee ramas que salen de él en todas direcciones.	Un mapa mental da una representación visual completa de todo el tema y permite identificar fácilmente los puntos principales. Es una manera flexible de presentar la información y se puede cambiar mucho más fácilmente que un texto lineal.	Poder diseñar un mapa mental es una habilidad que requiere práctica ya que el diseñador tiene que condensar las frases en unas pocas palabras claves.
Ronda	En una ronda todos hablan por turnos durante un tiempo corto e idéntico. El dinamizador informa al grupo y ofrece temas para guiar sus contribuciones.	En la mayoría de las reuniones algunos ni siquiera consiguen ser oídos. En las que hay mucha gente (20 o más) éstos pueden ser una minoría o mayoría significativa. Una ronda en cierto modo da una solución a dicha situación al conceder a cada persona un tiempo para hablar a todo el grupo.	Es una técnica de igualdad de oportunidades y puede ser utilizada más de una vez en una misma reunión. Da a los asistentes la oportunidad de hablar sin peligro a todo el grupo, y la información compartida ayuda a hacerse una idea de la diversidad presente en la reunión.

Nadie habla dos veces ...	Es complementaria a otras técnicas. Al abrir la reunión el dinamizador, o el presidente, propone la norma de "Nadie habla por segunda vez hasta que todos (los que lo desean) hayan tenido la oportunidad de hacerlo una vez".	Elimina la posibilidad de que alguien tome la voz cantante para hablar varias veces en rápida sucesión. Un conflicto entre dos o más personas en el que se busca ser el ganador puede llegar a sabotear una reunión.	El dinamizador, o el presidente, pide al que hace las veces de secretario que se ocupe de controlar quien habla, pudiendo así centrarse en el grupo para detectar si los participantes intervienen poco y encontrar pequeñas formas de animar a los poco dispuestos a hacerlo.
Teatro imagen	Se presenta una imagen (estatua) que expresa una situación real que se quiere cambiar. El grupo forma la imagen (estatua) ideal. Los integrantes de la estatua (el grupo) deben pasar lentamente de una estatua a otra teniendo en cuenta la realidad. Discusión posterior.	Permite visualizar el paso de una situación problema a una situación que el grupo estima como ideal, teniendo en cuenta el proceso a seguir y las diferentes fuerzas que actúan sobre él. Se establece un clima profundo de comunicación personal.	Es necesario un calentamiento corporal previo a la formación de las estatuas. Ya que si los participantes están muy inhibidos la representación no sería real y la discusión tampoco.
Teatro Foro	Similar al anterior, pero incluyendo el dialogo entre los personajes y la posibilidad de interrumpir el mismo y modificarlo cuando un miembro del grupo desee, sustituyendo a dicho personaje.	A la utilidad señalada respecto del teatro imagen, se añade la posibilidad de mayor participación y más actividad del grupo.	La preparación previa requiere mucho tiempo. Se necesita un coordinador experto.

Seminario	Grupo reducido que estudia un tema intensivamente en varias sesiones en las que todos participan aportando sus indagaciones. Es a la vez una técnica de grupo y conocimiento, una técnica de investigación.	Sirve para profundizar un determinado problema.	Supone que los participantes tengan una capacitación previa para investigar.
Conferencia	Exposición oral que puede ser seguida de coloquio.	Proporcionar información a muchos en poco tiempo. Transmitir conocimientos de manera sistemática. También sirve para motivar y persuadir.	Escasas posibilidades de participación entre los miembros del grupo. Si el conferenciante no tiene una buena capacidad de comunicación puede aburrir.
Jornadas	Reuniones de estudio y trabajo en las que participa un grupo de personas a las que reúne una problemática común.	Sirven para impartir información e instrucción, identificar analizar y resolver problemas.	Problemas de costo porque exige un régimen de internado (No siempre) y problema de tiempo puesto que las personas deben dejar sus tareas habituales.
Congreso	Reunión en la que participa un gran número de personas.	Sirve para tomar decisiones, resolver problemas, intercambiar información, etc.	Tendencia a la pasividad de una parte de los congresistas.
Asamblea	Reunión numerosa de personas convocadas para un cierto fin. En las asociaciones la asamblea es la reunión de todos sus miembros, debidamente convocados y tiene poderes soberanos para efectos internos.	Es un medio para mantener informados a todos los miembros de una asociación, para implicarles como parte de la misma y para que participe efectivamente en la marcha general.	Tendencia a la pasividad en la mayoría de los componentes de la asamblea.

Junta	Es una reunión de varias personas pertenecientes a una misma entidad u organismo, que se reúnen para tratar asuntos referidos a problemas prácticos o de acción; esta prevista reglamentariamente su composición y la periodicidad de sus reuniones.	Se convocan para la resolución de problemas prácticos o de acción que requieren llegar a una conclusión concreta. Según sea el objetivo fijado, su desarrollo conllevará un proceso más o menos largo, profundo o pormenorizado en determinadas fases del proceder general.	Si ésta se desarrolla en varias sesiones de trabajo, cada una de ellas se cierra con un resumen, que servirá de punto de partida para la siguiente.
Grupo de apoyo de visiones	<p>Cada uno de los componentes de un pequeño grupo de tres a seis personas disfruta de la atención plena de los integrantes del grupo mientras a turnos contestan a unas preguntas concretas del estilo:</p> <p>¿Qué marcha bien para mí como un/una ...?</p> <p>¿Qué me resulta difícil como un/una...?</p> <p>¿Cuáles son mis metas y sueños a largo plazo como un/...?</p> <p>¿Cuáles son los siguientes pasos que puedo dar para conseguirlos...?</p> <p>Los turnos duran lo mismo y se cronometran.</p>	<p>La técnica de grupo de apoyo de visiones se puede utilizar para generar ideas para un trabajo conjunto; de manera alternativa, estos grupos pueden estimular el potencial de sus miembros para actuar por su cuenta en proyectos de su libre elección.</p> <p>Si se trabaja con un grupo de apoyo de visiones puede resultar de utilidad darse cuenta de que se está reclamando el derecho a imaginar el mundo como un lugar mejor, y que lo que uno imagina es tan válido como lo de otros.</p>	<p>Un grupo de apoyo de visiones ofrece la oportunidad de pensar en voz alta sobre el tema de visiones y metas a largo plazo</p> <p>Normalmente se tiene muy pocas oportunidades en la vida diaria de pensar de esta manera expansiva y esta técnica le ofrece práctica en estas actividades estratégicas.</p> <p>La capacidad para trabajar de esta manera estratégica aumenta significativamente con la práctica.</p>

<p>Pequeño grupo de discusión</p>	<p>La técnica del pequeño grupo de discusión consiste en reunir un grupo reducido de personas para tratar un tema en discusión libre o informal, bajo la dirección de un coordinador.</p> <p>El pequeño grupo de discusión lo forma entre cinco y veinte personas que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema, de manera informal, dentro de un clima de espontaneidad y libertad de acción, con arreglo a un mínimo de normas.</p>	<p>Mediante el pequeño grupo de discusión se trata de conseguir un intercambio de ideas directo entre personas que poseen un interés común, para discutir un tema, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir información por medio de aportaciones recíprocas.</p>	<p>Las normas del pequeño grupo de discusión son: El que la discusión se realiza alrededor de un tema previsto que interese a todos y cuidando de separarse de él lo menos posible; el que el intercambio de ideas sigue un orden lógico, y no se realiza al azar; el que el grupo designa un coordinador o director para que ordene la discusión, rotando esta designación entre los distintos miembros y el que la discusión se desarrolla en un clima de participación, sin hegemonía de ningún miembro, y con el mayor estímulo para que las intervenciones sean activas y libres.</p>
--	---	--	--