

Manual del Participante

Gestión de los Recursos, la Reunión y la Toma de Decisiones



Noviembre 2006

Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>Módulo 1</i>	¿Para que organizar reuniones?	4
<i>Módulo 2</i>	La preparación de la reunión como factor de éxito	16
<i>Módulo 3</i>	La convocatoria: información y persuasión	34
<i>Módulo 4</i>	La gestión de personas durante las reuniones: elemento clave	39
<i>Módulo 5</i>	El acta, la evaluación y el seguimiento de la reunión: final necesario	50

Introducción

La evolución en la que está inmersa la actividad profesional en la actualidad hace del **trabajo en equipo** una necesidad a la que se enfrentan las empresas. El incremento de la participación y la cooperación (que reemplazan gradualmente a la toma de decisiones unilateral y autoritaria) traen consigo la multiplicación de las **reuniones de trabajo** en todo tipo de Organizaciones.

Esta situación indica, por lo tanto, una voluntad de tomar **decisiones** que impliquen a todos los afectados de la misma manera que una participación directa de las personas en su actividad diaria.

De esta manera, una reunión es una **herramienta de gestión** que facilita el logro de una serie de objetivos o fines y su correcto tratamiento incide directamente en la eficacia del tiempo empleado.

Junto a estos aspectos positivos, es frecuente encontrar entre muchos asistentes a cualquier tipo de reunión la sensación de que muchas de ellas suponen una pérdida de tiempo y energía debido a su mala gestión. Esto tiene mucho que ver, no sólo con la dudosa "necesidad" de muchas reuniones, sino también con problemas derivados directamente del modo en que se dirigen.

Efectivamente, son numerosos los problemas con los que se encuentran aquellas personas encargadas de dirigir una reunión: hacer que todos los asistentes se impliquen y participen, evitar desviaciones del tema, controlar el tiempo, procurar que las intervenciones sean pertinentes, etc.

Este manual se centra en aquellos conocimientos, estrategias, recursos y habilidades que permiten afrontar dichos problemas y, en consecuencia, desarrollar **reuniones eficaces**.

Módulo 1: ¿Para qué organizar reuniones?



1. ¿Qué hace improductivas nuestras reuniones?

Muchos son los aspectos que pueden incidir negativa o positivamente en el éxito de la reunión.

a) Interrupciones: ¿Cómo influyen las interrupciones en la eficacia de la reunión y en la gestión del tiempo?

Cuando el móvil suena:

- Una persona contesta; después hay que explicarle los temas tratados mientras él hablaba.
- Quizás el que está hablando por teléfono es el que presenta el tema o dirige la reunión, todo el mundo se calla y espera a que termine: falta de respeto hacia el tiempo de los compañeros.
- Los asistentes a la reunión se despistan, el tiempo pierde en efectividad.
- Todo esto se multiplica por el número de móviles que hay en la sala... ¿cuántos minutos se pierden?

Lo mismo ocurre con otro tipo de interrupciones.

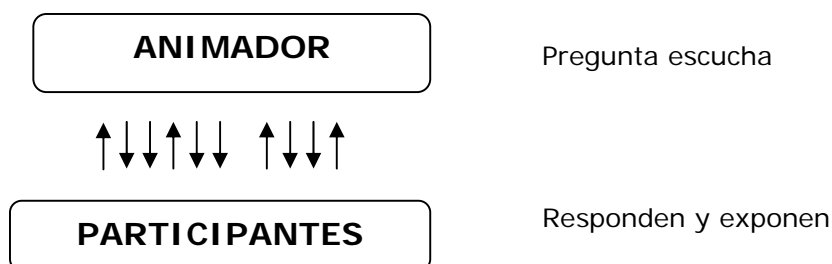
b) Puntualidad: Las palabras puntualidad (y, hablando en términos más negativos, la falta de puntualidad), horario y retraso pueden hacer referencia a gente que llega tarde, reuniones demasiado largas, reuniones que se convocan a una hora y empiezan a otra, reuniones que no tienen orden del día por lo que se reparte mal el tiempo entre los temas a tratar, reuniones que terminan de manera apresurada sin conclusiones o acuerdos claros...

b) Estilo informativo recíproco, por los componentes del grupo: su propósito principal es obtener datos, opiniones, puntos de vista de los convocados, convertidos así en participantes activos. El director se convierte en receptor de informaciones e interrogador constante, por lo que debe saber:

- Escuchar con atención,
- Hacer preguntas de distinta índole.

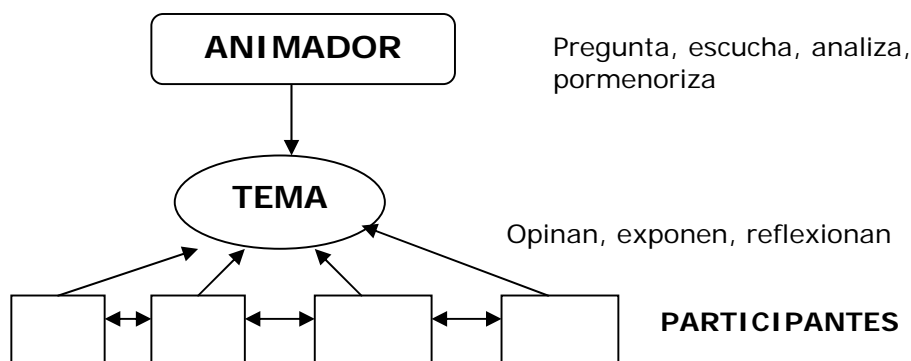
En ocasiones este estilo se engloba dentro de otros, dado que puede ser valioso conocer opiniones una vez se ha expuesto un problema, o una propuesta al grupo.

También permite captar el clima o atmósfera predominante entre ellos.



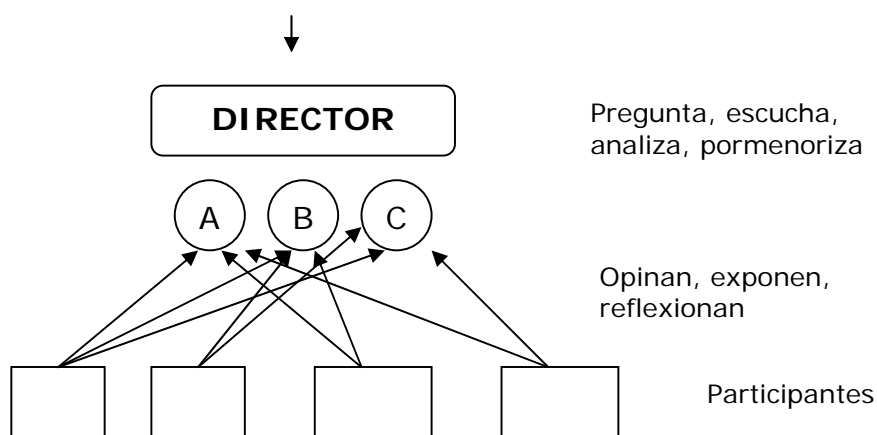
c) Estilo intercambio de puntos de vista, con el grupo: aunque en cualquier estilo de reunión suelen prodigarse los intercambios de opiniones a lo largo de su duración, pueden celebrarse algunas específicamente para este fin, logrando que los participantes se expresen en torno a un tema presentado. De este modo se logran tendencias generales, aspectos que se habían descuidado en un principio, y sobre todo el enriquecimiento que supone un gran número de personas pensando acerca de algo en concreto.

El objetivo del moderador implica analizar la situación bajo otros criterios, de los participantes, enfrentando diferentes posturas de pensamiento y detectando actitudes hasta entonces inadvertidas.



d) Estilo evaluativo de decisiones, ya acordadas con el grupo: Una reunión para escoger una decisión apropiada termina cuando se ha elegido una entre las diferentes opciones. Con frecuencia, lo más difícil no es decidir, sino implantar lo decidido en la organización.

El objetivo de este estilo se orienta a saber si se cumplen los pasos del acuerdo, las dificultades surgidas, así como las reacciones provocadas en todos los sectores afectados. Supone, asimismo, analizar la situación en que se encuentran los acuerdos, afrontar los obstáculos que se presentan, resaltar lo que está favoreciendo, e incluso detectar, para luego modificar, las resistencias ocasionadas.



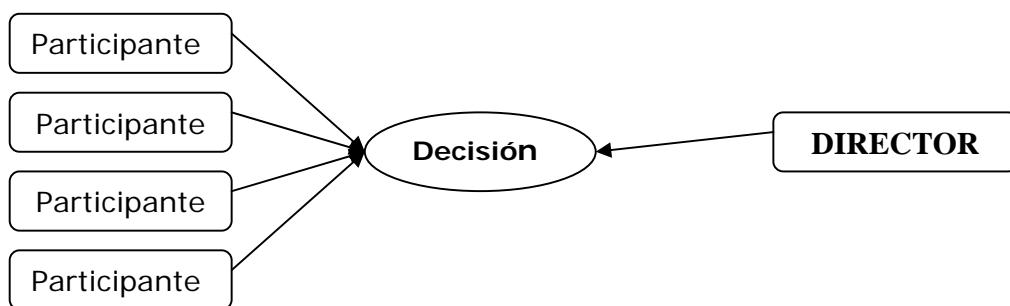
e) Estilo analítico sobre situaciones (con el grupo): Dentro de esta clase de reuniones, las más típicas presentan un matiz claramente de consulta a los asistentes, siendo el director/animador un receptor de ideas o quien puede tomar la decisión final.

Este estilo, puramente analítico, no se presenta con frecuencia, pues entre los otros estilos expuestos hay proximidad con las consultas, entremezclándose los términos y los objetivos en cada una de ellas.

Cuando el deseo del director es consultar a los participantes, se recogen opiniones que llegarán a entenderse como posibles soluciones, de entre las cuales él escogerá la más apropiada. El problema o situación analizada puede no afectar personalmente a los convocados, habiendo sido llamados bien por su criterio neutral o bien por su responsabilidad en el asunto.

f) Estilo tomador de decisiones con el grupo: Considerado como el más difícil. El moderador ha de poseer cualidades en el plano de seguridad personal, de la auto-confianza, así como una gran fortaleza para imponer la disciplina ante la tendencia natural de cualquier grupo a discutir anárquicamente. A su vez, no debe imponer su opinión, manteniéndose en el papel de animador y árbitro, puesto que el poder de decisión está en lo participantes.

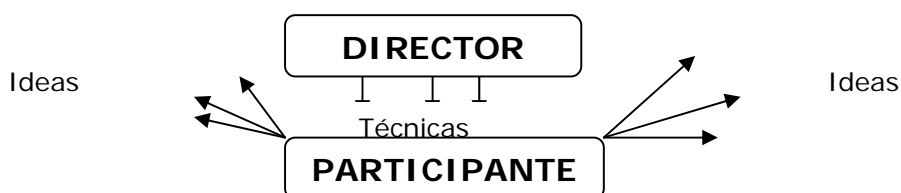
En estas reuniones, la decisión se alcanza en grupo, y el coordinador es uno más, con sus opiniones propias en igualdad de condiciones, residiendo la elección de su criterio en la validez de los argumentos expuestos.



g) Estilo generador de ideas: Animar eficazmente una reunión de trabajo no es sólo inducir a los asistentes a escucharse entre sí, a exponer criterios más o menos válidos o a alcanzar un acuerdo trascendente. En un encuentro así, también se les puede inducir a modificar sus conductas rutinarias, al objeto de aprovechar al máximo su experiencia y cualidades personales.

Al moderador, aparte de sus habilidades indispensables para coordinar grupos, se le pide un conocimiento profundo de las técnicas de generar ideas y una aptitud bien desarrollada para desbloquear formas de pensar conservadoras, tradicionales, prejuiciadas, etc.

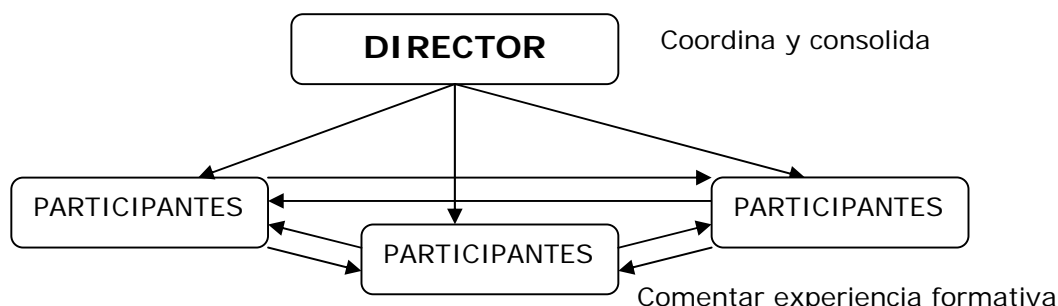
Así pues, las técnicas para explotar las ideas constituyen el eje central de este estilo, por lo que su completa aplicación puede exigir un horario prolongado, en torno a una jornada laboral completa.



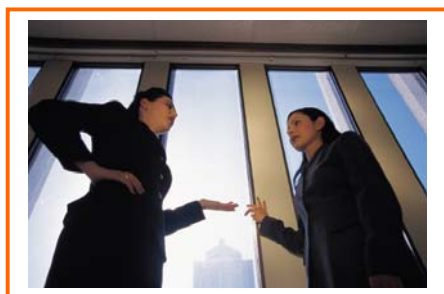
h) Estilo formativo, entre el grupo: La formación profesional en el seno de la organización puede tener dos enfoques:

- Uno centrado en contactos informales a diario, mediante los cuales se aprende poco a poco.
- Otro, referido a encuentros convocados periódicamente, con un presupuesto determinado, y con un costo significativo en el tiempo.

Las reuniones de estilo formativo se encuadran en este segundo enfoque por la exigencia de contar con un número mínimo de asistentes especialmente convocados para ser formados en un tema determinado. Las reuniones formativas, diferentes a los seminarios o cursos de entrenamiento, se apoyan en la dinámica de grupo. Se trata de situar a los participantes en una posición tal que cada uno pueda aportar a los otros sus propios conocimientos e ir así progresando en conjunto. Así, lo conocimientos pesan poco en comparación con las experiencias acumuladas.



4. ¿Existe otra manera de transmitir nuestro mensaje?



Si la respuesta a la pregunta “¿es necesario convocar una reunión?” es negativa pero seguimos necesitando la colaboración de los demás, la pregunta más adecuada sería, “¿qué otras opciones existen para alcanzar nuestro objetivo?”. La respuesta dependerá de lo personal que queramos que sea la comunicación.

La manera más personal de transmitir o comunicar ideas, información o instrucciones es hablando con las personas cara a cara. La más impersonal sería un informe general dirigido a varias personas. A medio camino tendríamos una llamada telefónica o una nota dirigida directamente a una única persona.

Aunque todos son medios útiles de transmitir información, varían en la cantidad de información y en la respuesta que se solicita o se permite dar a la otra persona.

Módulo 2: La preparación de la reunión como factor de éxito.



Una reunión debe estar planificada; ha de ser el resultado de una preparación y de un análisis previo y no de un capricho. Es necesario tener claro el **objetivo** o fin que se persigue con la celebración de la misma (si la persona responsable de la convocatoria de una reunión no puede escribir en una sola frase lo que desea conseguir con la celebración de la misma,

es que algo falla) y conforme a esto, diseñar la **estrategia** y la **logística** más apropiada para obtener la máxima rentabilidad de la reunión. El tiempo dedicado a esa planificación resultará altamente rentable: una buena planificación permite alcanzar los objetivos fijados en el menor tiempo posible.

En primer lugar, es fundamental tener claro si existen razones suficientes y poderosas para la convocatoria de una reunión, puesto que con frecuencia se convocan reuniones sin contemplar otras alternativas. ¿Se podría lograr esta finalidad con otro recurso que no sea la reunión?, ¿no sería posible sustituirla por un medio que nos permita no interrumpir durante una hora la actividad normal de las personas convocadas? Si la función verdadera de la reunión es crear un buen clima dentro de un equipo, ¿no sería más adecuado invitar a este equipo a comer juntos?

En consecuencia, **no se justificará la celebración de la reunión** y, por tanto, no será preciso consumir tiempo propio ni de los demás en los siguientes casos:

- Si con una llamada por teléfono, nota escrita, comunicado, correo electrónico, fax, tablón de anuncios, desayuno o almuerzo de trabajo se puede solucionar.
- Si lo que se pretende en el fondo es realizar declaraciones de carácter personal.
- Si no se tiene un dominio de la cuestión.
- Si no hay un motivo claro para convocarla. Con mucha frecuencia se hacen reuniones por el solo hecho de que estaban programadas.
- Cuando las personas importantes por sus implicaciones en el tema no van a estar presentes. Es frecuente encontrarse con personas

en las reuniones que han sido enviadas por alguno de los convocados en representación suya, pero que ni tan siquiera saben para qué están allí, o cuál es el tema a tratar, lo que provoca una pérdida total de tiempo.

Si, a pesar de todo, se decide que la reunión es necesaria, antes de enviar convocatorias deberemos fijar los objetivos concretos, definirlos y anotarlos.

1. Objetivos de la reunión

En este sentido, los motivos que justifican una reunión y, por consiguiente, los objetivos que se pretenden pueden ser muy variados:

- **Facilitar la creatividad.** Esta razón es válida para cualquier área de trabajo en la que se pretendan desarrollar nuevas estrategias, nuevas políticas comerciales o de gestión, el desarrollo de nuevos productos, etc; en resumen, en toda reunión en la que sea conveniente que surjan ideas o conceptos nuevos.
- **Asignar responsabilidades de ejecución en la puesta en práctica de un plan.** Aunque esto se puede hacer también de forma individual, muchas veces el hacerlo a través de una reunión permite que los individuos implicados comprendan el alcance y la forma en la que su trabajo encaja con el trabajo de los demás y con la tarea colectiva.
- **Vender una idea, programa o resultados.** Casi siempre que se trata de exponer nuevas ideas o resultados, hayan sido positivos o negativos, surge una oposición más o menos fuerte por parte de otras personas. A través de una reunión se puede intentar que dicha oposición salga a la luz y se pueda controlar mejor.
- **Dar soluciones a problemas planteados.** En estos casos es muy importante crear el clima propicio para que se dé una retroalimentación comunicativa que permita acercarse a las soluciones.
- **Dar información importante que ha de ser asimilada.** En este tipo de reuniones los participantes son simples receptores, por lo

que aquí la comunicación, a diferencia de las reuniones anteriores, es unidireccional.

- **Evitar tensiones.** Las reuniones pueden servir como medio para evitar o solucionar tensiones que surgen en cualquier organización, actuando como elemento desactivador de rumores y contribuyendo a una imagen de la empresa más comunicativa y transparente.
- **Motivar.** Es un aspecto constante en las organizaciones modernas. Una reunión puede servir tanto para dar un nuevo impulso a un asunto o proyecto que está parado como para convertirse en acicate de conductas individuales de relajación.

Evidentemente hay más motivos que pueden justificar una reunión, aunque aquí hemos hecho un pequeño resumen de los más habituales.

En este momento, lo apropiado es determinar los objetivos prioritarios y realizables dentro del tiempo previsto y buscar otros medios (documentos, grabaciones, etc.) o prever reuniones posteriores para los objetivos restantes. En muchas ocasiones, por estar todo en el mismo plano, se pierde mucho tiempo en debatir asuntos sin importancia, mientras se lucha contra el reloj para tratar los asuntos esenciales. Para evitarlo debemos determinar:

- Objetivos que han de lograrse ineludiblemente
- Objetivos adicionales que se desearía lograr.
- Objetivos secundarios.

Si los objetivos prioritarios son muy numerosos es mejor planificar varias reuniones que una sola reunión maratónica donde todo el mundo se agota en la consecución de objetivos demasiado ambiciosos. Una vez elaborado el programa de trabajo, conviene buscar un título general para la reunión, con el fin de motivar a los futuros participantes y mostrarles claramente sobre qué tema va a versar.

Dentro del proceso de planificación de la reunión, una vez se tiene claro el objetivo que se persigue, se debe determinar qué personas y en qué número deben acudir a la misma.

2. Número y perfil de los asistentes

El **número de asistentes** más adecuado dependerá del carácter y objetivo de la reunión:

- Resolución de problemas: 5 ó 6 personas.
- Iniciar algo nuevo o detectar causas de un problema: en torno a 8 personas.
- Toma de decisiones: alrededor de 7 personas; depende del campo al que pertenezca la decisión (estratégico, operativo...)
- Formación o entrenamiento: más o menos 15 asistentes.
- Carácter informativo: hasta 25 ó 30
- Motivar: en este caso el número es muy variable, depende del tipo de motivación que se precise.

Hay que tener presente que, en términos generales, si la reunión está formada por muy pocos asistentes – menos de 4- la consecuencia puede ser que la reunión se empobrezca por falta de puntos de vista (en particular, las reuniones de intercambio de información y de generación de ideas).

Si, por el contrario, es muy numerosa – para los tres primeros casos anteriores más de 10 personas- será difícil dirigir la reunión y conseguir que ésta sea productiva (no podrán intervenir todos, surgirán corrillos y reuniones paralelas, exceso de matices irrelevantes, dificultad para llegar a acuerdos...)

Las posibles soluciones ante una reunión que se prevé excesivamente numerosa, podrían ser las siguientes:

- Analizar el orden del día para ver si todos tienen que estar presentes en cada uno de los puntos y si es posible estructurarlo de forma que algunas personas puedan marcharse para ser sustituidas por otras.
- Analizar si no sería mejor convocar dos reuniones diferentes.
- Considerar si no se puede pedir a uno o dos grupos que resuelvan algunos de los puntos por anticipado, de forma que sólo una persona tenga que asistir a la reunión para defender las propuestas.

No obstante, para determinar el número de asistentes también hay que tener en cuenta las políticas y la cultura de la empresa en cuestión.

En cuanto al perfil de los asistentes a la reunión, el primer criterio que se debe utilizar para su selección es el de su idoneidad real para contribuir en el tema que se va a tratar. Es necesario, antes de elaborar la lista de asistentes, hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Puede aportar informaciones útiles?
- ¿Puede aportar ideas interesantes?
- ¿Puede influir sobre las decisiones que se tomarán al final de la reunión?
- ¿Puede ejercer una acción dinámica dentro del grupo?

Igualmente es necesario preguntarse acerca de las compatibilidades entre individuos.

En cualquier caso, es fundamental que siempre existan argumentos técnicos que justifiquen la inclusión o exclusión de los asistentes a las reuniones: número de participantes, especialización necesaria, amenaza de bloqueo del grupo, etc.

Por último, antes de avisar a los participantes se debe finalizar la fase de planificación con un auténtico **plan de trabajo** que fijará el desarrollo de la reunión. Es lo que habitualmente se denomina orden del día.

3. El plan de trabajo

Si se confecciona adecuadamente el **orden del día** se agilizará la reunión. Un orden del día bien confeccionado ayuda a mantenerse en la senda correcta y resistir los intentos de irse por la tangente. Es como un mapa de carreteras que instantáneamente nos dice en qué momento el grupo se ha apartado del camino. El fallo principal es hacerlo innecesariamente breve y vago. Por ejemplo, la frase "presupuesto de desarrollo" no dice gran cosa a nadie, mientras que una explicación más larga, como "debatir la propuesta de reducción del presupuesto de desarrollo para 1976 – 77, en vista de que se ha pospuesto la introducción de nuestro nuevo producto", ayuda a todos los asistentes a formarse algunas opiniones o incluso a consultar por anticipado hechos y cifras. No hay que tener miedo de confeccionar un orden del día largo, siempre que no se incluyan más puntos de los que puedan tratarse en el tiempo asignado a la reunión. Teniendo esto en cuenta, el orden del día puede tener tantos puntos como queramos, aunque puede perder operatividad si son más de seis.

El orden del día, además, debe ser el resultado de una verdadera reflexión preliminar. Los dos aspectos fundamentales a considerar son:

- el orden en las cuestiones que se abordarán.
- el tiempo asignado a cada una de esas cuestiones.

El **orden de las cuestiones** viene determinado por los objetivos que se han de alcanzar al final de la reunión. Si hay un tema central y algunas cuestiones anexas, hay que elegir entre sacar éstas últimas al comienzo de la reunión o al final.

Si la reunión es por la mañana, cuando los participantes están frescos y dispuestos, es preferible, tras una fase corta de puesta a punto, introducir directamente el tema principal. Por el contrario, si la reunión se celebra a primeras horas de la tarde, se deberá comenzar con cuestiones accesorias en espera de que todos los participantes recuperen la claridad mental.

Con respecto al **tiempo concedido a cada cuestión**, habitualmente sucede que se tiende a dar más importancia a lo urgente que a lo importante, cuando lo fundamental es lo principal. Es básico consagrar el máximo tiempo posible al tema principal de la reunión (más importante y más urgente). El no tener un orden del día claramente preestablecido hace que en muchas ocasiones durante las reuniones no se le dé a los temas el tiempo que éstos merecen, y así temas muy importantes se quedan relegados, dedicando demasiado tiempo a otros de menor importancia.

Como hemos dicho, nos movemos muchas veces no por la importancia sino por la urgencia; por ello es importante ordenar los temas en cuanto a su importancia y su urgencia:

		URGENTE		
		Hacer Ya	Hacer Pronto	Puede Esperar
IMPORTANTE	Alto	1º		
	Medio			
	Bajo			

Esto no quiere decir que debemos olvidarnos de los temas urgentes aunque poco importantes, pero sí asignarles menos tiempo, siendo recomendable por ejemplo los últimos diez minutos de la reunión. También al final de la reunión se pueden tratar temas imprevistos que hayan surgido a última hora, o bien hacer una breve reseña en un punto extra del orden del día.

Con el fin de agilizar el desarrollo de los diversos temas que se vayan a tratar durante la reunión, una correcta estructura de los mismos podría ser la siguiente:

- **Planteamiento de la propuesta o problema que se plantea.** En esta parte se hace una exposición del mismo, con un breve resumen de los antecedentes y de la situación actual.
- **Argumentos que la apoyan.** Si se trata de una nueva propuesta se expondrán todos los hechos y datos que la avalan; si se trata de un problema, se procederá a hacer todas las preguntas pertinentes así como la exposición de las medidas que se hayan tomado al respecto.
- **Conclusiones.** Elaborar las opciones que se aprecian más aconsejables, aunque en principio no se debe desechar ninguna hasta que haya un número de sugerencias pensadas y coherentes. Cuando estén elaboradas se comenzará a elegir entre ellas.
- **Acciones a llevar a cabo,** nombrando a los responsables de las distintas medidas que se hayan acordado.

Se puede indicar la persona responsable del desarrollo de cada punto y el tiempo aproximado para ese desarrollo. Se debería intentar incluir, muy brevemente, alguna indicación de la razón por la que se va a tratar cada punto del orden del día, y encabezar cada punto con indicaciones como "para información", "para discusión" o "para decisión", de forma que los asistentes sepan lo que se intenta, o bien indicarlo en la convocatoria dentro del apartado "Objetivos de la reunión".

La fijación de unos límites de tiempo estimula la concisión, la determinación de lo esencial y la creatividad; hace que el participante se ajuste al tiempo que tiene asignado y al tema que se está tratando

En resumen, la **conexión entre el orden de los puntos del orden del día y la correcta distribución del tiempo de los mismos** es la clave de un plan de trabajo bien diseñado. Principalmente, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Los puntos que son importantes y necesitan decisión urgente deben ir delante de los que pueden esperar.
- La primera parte de la reunión tiende a ser más animada y creadora que la parte final; por lo tanto, si un punto necesita energía mental, ideas brillantes y mentes claras, será mejor ponerlo al principio de la lista.
- Algunos puntos unen al grupo en un frente común, mientras que otros lo separan. El responsable de la reunión puede desear comenzar con unidad antes de pasar a la división, o puede que prefiera exactamente lo contrario. Lo importante es ser consciente de la elección y hacerla deliberadamente, porque produce una atmósfera completamente diferente en la reunión. Casi siempre es bueno encontrar un punto unificador para terminar la reunión.
- Un fallo corriente es pasar demasiado tiempo con puntos triviales, pero urgentes, excluyendo temas de importancia fundamental cuya significación se manifestará a largo plazo, no inmediatamente. Esto puede remediarse, como ya se ha indicado, poniendo en el orden del día el tiempo de desarrollo asignado a cada punto y cumpliéndolo.
- A los puntos que debieran tratarse con brevedad se les puede asignar los diez minutos antes de la hora fijada en que ha de terminarse la reunión.
- El responsable de la reunión podría anunciar un punto extra en el orden del día, si algo realmente urgente, importante e imprevisto surge o es sugerido por alguno de los asistentes, pudiendo permitir una discusión general, no estructurada, una vez que la reunión haya terminado.
- La distribución del tiempo entre los distintos puntos del orden del día se hará en función del interés o complejidad de los asuntos o puntos a tratar. Lo que sí es importante es que en el orden del día cada punto lleve asignado su tiempo previsto y el responsable de desarrollarlo.

Otros temas de interés

1. **Los medios materiales en la sala de reunión:** respecto al ambiente más adecuado para realizar una reunión, aparte de la comunicación, hay factores materiales, como la sala y el mobiliario, que ayudan a mejorar el clima de la misma.

- Sala: es lo primero a considerar para favorecer la comunicación distendida. Aunque muchas organizaciones no disponen más que de una sala de reuniones por planta o departamento, es factible acondicionarla para al fin requerido, o disponer de aquel despacho más idóneo por su decoración y amplitud.
- ✓ El tamaño es directamente proporcional al grado de relajamiento de los asistentes. Es bien sabido que las habitaciones pequeñas con techas bajos aumenta la tensión mental y en especial si el número de los allí congregados es excesivo.
- ✓ Iluminación debería ser lo más natural posible, favorecida por ventanales que dejen pasar luz solar, frente a la costumbre, tan extendida, de iluminación por tubos fluorescente y de persianas cerradas. Esta recomendación se basa en la frecuencia de onda de la luz fluorescente que, al no ser continua, contribuye al cansancio de la vista.
- ✓ La ventilación o aireación facilita el movimiento de las capas de aire caliente generadas por personas y medios eléctricos existentes en la sala. Gracias a ella, el ambiente permanece fresco, al igual que la mente de los reunidos. Lamentablemente este factor suele ser pasado por alto y perjudica indirectamente cuando las reuniones duran muchas horas o la concentración de personas es muy elevada.
- ✓ Ruido: Los ruidos externos obstaculizan la audición, obligan a alzar la voz y llevan en ocasiones a perturbar la concentración de los asistentes. Cuántas veces se oyen las bocinas de los coches al otro lado del cristal impidiendo una fácil comunicación oral; en estos casos, antes que cancelar la reunión, puede recurrirse a celebrarla en otra sala o despacho más aislado de ruidos.
- ✓ Temperatura de la sala: en las estaciones del año de clima más extremo, ha de ser tenida en cuenta. En invierno se acostumbra a caldear en exceso las salas de reuniones, y en verano el aire acondicionado suele ser demasiado intenso. Recordemos que el ambiente fresco mantiene a las personas más despejadas y el caliente favorece el

sopor o el sueño, en especial en las reuniones de media tarde.

- Mobiliario: Las mesas pueden ser un obstáculo o una ayuda. Son un obstáculo porque establecen barreras entre la gente. Cuando es necesario superar obstáculos y alcanzar un entendimiento formal entre los convocados, la distribución y forma del espacio suele ser un factor decisivo.

Las sillas pueden tener un impacto sobre la duración de la reunión, puesto que la gente sentada con confort se relaja más y escucha mejor.

De este modo, las sillas de material plástico, con respaldo rígido y asiento duro no responden a estos criterios, contribuyendo a la sensación de incomodidad y creando una cierta tensión entre los asistentes.

Cuando se requieren hileras de sillas, habrá mayor interacción si se organizan en grupos de seis a ocho, en lugar de hileras largas, formando mejor un arco que una línea recta.

2. Distribución del espacio: La distribución del espacio físico de la sala de la reunión puede contribuir a que ésta se desenvuelva correctamente. Como antes se indicaba, la colocación de la gente en hileras, formando pequeños arcos de 6 sillas, facilita el contacto visual y el establecimiento de cohesión grupal. La colocación más conveniente de la mesa y los asientos dependerá del estilo de reunión, el número de personas convocadas y las facilidades disponibles.
 - Distribución en cuadro: se caracteriza porque todas las posiciones son igual de importantes, favoreciéndose el análisis de los problemas. Sin embargo, el contacto visual es difícil entre los cuatro lados de la mesa, por lo que no es aconsejable para reuniones rutinarias.
 - Distribución en rectángulo: se caracteriza porque, aunque permite el aprovechamiento de salas estrechas, impide la visibilidad a casi el 50% de los asistentes. Contribuye a crear dos bandos rivales y genera posiciones de proximidad y alejamiento al Director, dando así lugar a sillones de poder.

- Distribución en hilera: se caracteriza por ser apropiada para el estilo informativo hacia el grupo. Aporta formalidad y anonimato a los asistentes. Obliga al moderador al monólogo, creando un ambiente de conferencia magistral.
 - Distribución en filas: Mejora, con respecto a la anterior modalidad, el trabajo de los asistentes, pero a cambio favorece opiniones enfrentadas entre ellos. Es apropiada para emparejar y evitar discusiones personalistas.
 - Distribución en "U": Esta modalidad permite al moderador moverse dentro del grupo, estimular las respuestas y controlarlo visualmente en su totalidad. Puede ocasionar bandos enfrentados y fuegos cruzados.
 - Distribución en semicírculo: La disposición en pequeñas mesas circulares no siempre es fácil de obtener, pero ayuda a la formación de camarillas rivales cuando así interesa. Es apropiado para el trabajo en grupos pequeños y facilita la concentración.
 - Distribución en círculo: aporta uniformidad de puestos y status. Todos los asistentes pueden verse y opinar sobre el tema expuesto "en el centro de la mesa". No causa bandos rivales ni parejas aisladas; el control visual es óptimo.
3. Apoyo visual: es indudable que "una imagen vale más de mil palabras", y en gran parte esto es cierto siempre que se trate de una buena imagen, que no esté borrosa, inexacta o inaplicable. Sólo una buena imagen vale mil palabras.

Para utilizar efectivamente un equipo visual de cualquier clase, es esencial que el instructor reconozca que tiene un complemento, no un sustituto. Las ayudas visuales son simplemente eso: medios visuales utilizados para ayudar a mejorar la presentación del moderador. Muchos se contentan con papel secundario en lugar del papel estrella en su propia dirección.

¿Por qué utilizar apoyo visual? Las ayudas visuales son buenos esclavos pero amos muy malos. Deben considerarse como un medio de comunicar nuestro mensaje más efectivamente y no como una varita mágica para convertir el contenido de segunda clase de un curso en capacitación de primera calidad. Los investigadores

estiman que la presencia de medios visuales apropiados puede dar como resultado hasta un 95% de retención de información.

Los medios visuales son hasta cuatro veces más poderosos que las solas palabras y casi tan poderosos como tener experiencias de primera mano (las cuales, por obvias razones, tienen el impacto máximo).

¿Cuándo utilizar apoyo visual? Hay cinco situaciones en las cuales el apoyo visual puede hacer una contribución efectiva en un grupo de trabajo.

- Cuando el tema es complejo. En aquellas situaciones en que el tema es complicado y se refiere a hechos abstractos como ideas o conceptos, la utilización de medios visuales bien contruidos ayuda a aclarar lo incomprensible.

Podría ser difícil explicar la ley de la gravedad, pero una demostración podría tener el impacto que nunca tendrán las palabras.

- Cuando hay necesidad de mostrar relaciones. Es mucho más fácil mostrar vínculos organizados utilizando un formato visual que tratar de describir las mismas relaciones verbalmente.
- De manera análoga, cuando se necesita mostrar cómo se relaciona un proceso con otro, el método más simple es utilizar un medio visual como un diagrama de flujo en lugar de una descripción prolongada.
- Cuando se incluye información estadística: Muchas personas tienen dificultad para captar cifras y datos financieros. Incluso aquellos que tienen cabeza para las estadísticas descubren que llega un momento en el cual su mente no puede procesar los datos implícitos. La presentación visual ofrece una solución a estos problemas permitiendo, por ejemplo, que una serie de cifras se pueda exponer al lado de las del trimestre anterior. Esto reduce al mínimo el esfuerzo de la memoria y permite que el grupo se concrete en los puntos de aprendizaje que se pueden derivar de los datos.
- Cuando se debe dar refuerzo. Se puede lograr mejorando visualmente cada punto a medida que se menciona o incluyendo un resumen periódico en forma visual.

Si conviene destacar un punto, vale la pena recordarlo. Utilizar apoyo visual agrega ímpetu al mensaje verbal destacando los puntos o problemas clave que deseamos hacer retener al grupo.

- Quando deseamos mantener el interés. Agregar especias puede mejorar un plato, pero si lo condimentamos demasiado puede resultar incomible.

Uno de los fines primordiales en el uso de apoyo visual consiste en mantener sobre el tema el interés del grupo. Mediante la utilización cuidadosa de ayudas visuales escogidas se puede aumentar el intervalo de concentración y aumentar la comprensión, pero lo más importante es seleccionar cuidadosamente el medio visual. Si se emplea exageradamente, no sólo dejará de despertará la concentración sino que se convertirá en la causa principal de la distracción.

La escalera para recordar mejor el apoyo personal

Práctica personal	Simulaciones y entrenamiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palabras + sonido + imagen fija + imagen móvil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresión oral Audio + grafismo + Vídeo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palabras + sonido + imagen fija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresión oral + Audio + Grafismo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palabras + sonido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresión oral + Audio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sólo palabras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresión oral

Escoger el medio visual correcto para nuestro mensaje depende de varios factores:

- Tipo de reunión: Mientras más complicada sea la reunión, mayor necesidad habrá de utilizar medios audiovisuales. Si busca introducir un proceso nuevo que antes no se ha visto será más fácil demostrarlo utilizando un método que confiando únicamente en explicaciones verbales.
- Tamaño del grupo: El medio elegido tiene que ser el más conveniente para el número de asistentes. Un papelógrafo puede ser un método efectivo para comunicar ideas a un grupo de 8 pero probablemente no servirá con 30 o 40 asistentes.

- Costo: el tamaño del grupo y el tema podría tener también influencia en los recursos financieros disponibles. Si el acto va a celebrarse regularmente para un alto número de participantes y durante un periodo considerable, tiene buen sentido económico invertir en ayudas visuales que sean durables y fáciles de usar. Por el contrario, si solamente va a ser una vez y con poco presupuesto no se verá con buenos ojos incurrir en diapositivas de 35mm cuando bastaría un simple proyector de transparencias.
- Instalaciones disponibles: También tiene sentido utilizar un medio visual que se ajuste a los equipos e instalaciones disponibles. Las gráficas de ordenador podrían parecer una excelente idea por el momento. Pero si no existe el hardware se estarán despilfarrando dinero y esfuerzos.

La cara opuesta de la moneda es que, con demasiada frecuencia, los moderadores deciden que como tienen la tecnología más moderna, van a utilizar todos los equipos que poseen. En la misma forma en que un jefe de cocina utiliza todas las sartenes y equipos de cocina y atiborra la cocina, un animador que utiliza todo los recursos disponibles puede formar el desorden en la sala y en la mente de todo el grupo.

- **Papelógrafo (Flip Chart)**: cada vez que utilicemos papelógrafo, hay que estar seguros de que haya un buen surtido de marcadores o rotuladores que funcionen.

Hay que ensayarlos previamente, remplazar los casquetes inmediatamente después de usarlos y utilizar todos los colores que se puedan conseguir. En realidad, la forma más segura de que todo funciones es llevar consigo el material propio.

Cuanto más grande sea el grupo, más grande debe ser la letra. Como guía, "8 X 8" es una buena regla práctica. Dicho de otra forma, limitar el número de palabras a ocho por línea y a ocho líneas por página.

Cuando se escribe siempre hay que estar de pie, al lado del atril. Al lado izquierdo, si uno es diestro o viceversa. Esto reduce al mínimo las obstrucciones. Siempre hay que dirigirse al grupo y no al papelógrafo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fáciles de usar ▪ Económicos ▪ Ayudas instantáneas ▪ Versátiles ▪ Se pueden preparar antes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difíciles para escribir rápidamente ▪ Sólo buenos para grupos pequeños (30 ó menos) ▪ Es difícil pasar hojas hacia delante y hacia atrás

Sus aplicaciones principales son registrar respuestas del grupo, dar resúmenes periódicos y hacer recordar los puntos memorables.

✘ **Tableros o pizarras blancas:** Los tableros blancos se utilizan cuando se dejan a un lado los pizarrones. Literalmente son tablas blancas con una cubierta pulida, la cual permite utilizar marcadores secos de colores y luego borrar.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fáciles de usar ▪ Fáciles de corregir ▪ Económicos, una vez instalados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay que usar marcadores secos especiales ▪ Recuerda a la escuela ▪ La superficie brillante refleja luz y puede dificultar la lectura del contenidos ▪ Una vez borrados no hay registro permanente

Sus aplicaciones son similares a las del papelógrafo.

✘ **Retroproyector:** los retro constituyen uno de los medios más versátiles para la presentación visual, así como uno de los que peor se utilizan. Se debe tener sumo cuidado en la presentación de las transparencias y se deben utilizar los mejores originales posibles.

Como ocurre con las ayudas visuales, las transparencias deben ser bien delineadas, simples y fáciles de leer. La letras deber ser grandes y las gráficas de colores.

También es aconsejable colocar las trasparencias en marco o monturas de cartón. Esto evita que los acetatos se peguen entre sí.

Tres técnicas adicionales pueden agregar un toque profesional a cualquier acetato.

- Las máscaras: Se hacen con una tarjeta pegada al marco y luego se abren como ventanas minúsculas para mostrar información en secuencia.
- El revelado: Es un método para controlar la cantidad de información que ve un grupo, colocando una pieza de cartón o papel sobre las transparencias y revelando los datos convenientes. Es adecuado para listas o diagramas en que la excesiva información pueda distraer. Para que funcione efectivamente hay que colocar la tarjeta o papel debajo de la transparencia y no sobre el ella. El peso de la transparencia mantendrá en su sitio la tarjeta, lo cual permite al moderador libertad de movimiento.
- Las capas: son una serie de transparencias que se pueden utilizar unas encima de otras para formar un proceso o una secuencia complicada gradualmente. Con frecuencia se usan deferentes colores y películas para destacar o contrastar las diferentes áreas del proceso.

Rollos de acetato: Así como se usan transparencias individuales, también es posible emplear un rollo de película de acetato que se puede utilizar a manera de bloque continuo de borrador en la misma forma en que un moderador utilizaría un papelógrafo.

Lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con el retro:

- Limitar el número de transparencias mostradas: siempre existe la tendencia a mostrar demasiadas. Cada transparencia que utilizemos requerirá tiempo para colocarla correctamente. Parece vergonzoso que cuando hemos hecho un esfuerzo para presentar un apoyo visual, ellas aparezcan y desaparezcan en la pantalla sin que nadie tenga la oportunidad de apreciarlas. Para uno pueden ser muy conocidas, pero esta es quizás la primera vez que el grupo las haya visto. Igualmente se gastarán por lo menos 15 segundos para que el grupo lea y asimile la información exhibida. Si se utilizan demasiados acetatos todo lo que conseguiremos será someter al grupo a mareo y confusión.
- Llegar a conocer el equipo: Existen varios modelos de proyectores, y aunque con frecuencia tienen las mismas prestaciones, sus

diseños pueden ser diferentes. Hay que tomar el tiempo para familiarizarse con el aparato.

- Instalar el equipo con anticipación: Esto está ligado al conocimiento del equipo. Hay que adquirir la costumbre de hacer todas las verificaciones antes, incluyendo la instalación y el enfoque del proyector. Utilizar la primera transparencia que vamos a mostrar y dejarla en la platina lista para empezar. No hay razón para gastar los primeros minutos tratando de enfocar las transparencias. Al mismo tiempo hay que verificar con cuidado que las ayudas visuales se vean claramente desde todos los sitios del salón.
- Quitar acetatos cuando ya no interesan: En el momento en que una transparencia deja de ser importante empieza a convertirse en una distracción. No hay que deteriorar nuestra propia presentación. Si ya no viene al caso, apague y quite la transparencia antes de que el grupo se distraiga.
- Tener en cuenta otras copias: tiene que haber alguna forma de reemplazar copias en caso de deterioro o pérdida de la copia inicial. Hay que mantener el arte original seguro y separado.

Si probablemente va a tener que necesitar referirse a un acetato en otros puntos de la reunión, hay que evitar la búsqueda frenética de la única versión afinando copias originales. Cuando haya mostrado una transparencia, colóquela boca a bajo en un montón separado.

- No encienda sin tener una transparencia en su sitio: Acostúmbrese a tener una transparencia en su sitio cuando encienda el retroproyector.
- No interrumpa la imagen: Puede ser muy desconcertante, por no decir “no profesional”, ver proyectada la imagen en el rostro deslumbrado del Director cuando este trata de ajustar el proyector o señalar cosas en la lámina.
- No es necesario cambiar continuamente: Los aspectos esenciales de la transparencia se pueden destacar señalando en la transparencia con un lápiz, bolígrafo o rotulador.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se utilizan en condiciones normales de iluminación ▪ Operación directa ▪ Puede transportarse ▪ Las transparencias se llevan fácilmente ▪ Económico ▪ Se ajusta a casi todos los tamaños del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede distraer o hacer ruido ▪ Expuesto a fallos de máquina / bombilla ▪ Requiere pantalla / pared mate blanca ▪ Distancia mínima de proyección necesaria para evitar aspecto borroso (3-4 m aprox.) ▪ Se puede deformar trapezoidalmente lo que se proyecta

Su principal aplicación es la presentación de datos y diagramas. No es conveniente para grandes cantidades de texto. Se puede crear frente al grupo con contribuciones propias de éste.

Módulo 3: La convocatoria: información y persuasión.



Con frecuencia nos encontramos con muchas reuniones que dan comienzo sin que los participantes hayan recibido la más mínima información al respecto, y como consecuencia no saben tan siquiera para qué están allí. La gente quiere saber quiénes van a estar en la reunión, quién va a ser el responsable de la misma, dónde se va a celebrar y qué es lo que se va a tratar. Todo esto ha de anunciarse en la **convocatoria**, que es la notificación o comunicación de la futura celebración de

la reunión. Se han de evitar las reuniones sorpresa: rompen la planificación del trabajo de los asistentes y nos podemos encontrar con ausencias. La convocatoria bien realizada permite que los asistentes puedan prepararse la reunión con antelación y así evitar pérdidas de tiempo.

La convocatoria ha de enviarse a los asistentes con tiempo previo suficiente pero no excesivo, ya que se corre el riesgo de que algunos de los futuros asistentes se olviden de la fecha de la reunión. El **tiempo de preaviso** dependerá de los asistentes y del grado de conocimiento que de ellos tengamos, y también del carácter o el tema de la reunión. Si la reunión es tipo congreso, la fecha se puede dar a conocer hasta un año antes o más, enviando un preprograma unos tres meses antes; aquellas otras reuniones que requieran la preparación de un voluminoso material impreso o audiovisual pueden situarse en torno a un mes; para un gran número de reuniones, una semana puede ser una fecha correcta; y luego hay un número de reuniones menos formales para las que será suficiente informar a los asistentes con dos o tres días de antelación.

Dos días antes de la reunión es conveniente cerciorarse de que todos los participantes se acuerdan del día, hora y el lugar en el que se va a celebrar. Bastará una llamada o un correo electrónico.

La convocatoria debe contener todos los elementos informativos necesarios. El uso de estas plantillas nos permite ahorrar tiempo al seguir un guión y no tener que actuar de memoria, y nos asegura que no vamos a olvidar en la convocatoria ninguna información necesaria.

1. En primer lugar en la convocatoria ha de indicarse **a quién o a quiénes se convoca**, quiénes deseamos que asistan.

Hay que asegurarse de que la gente que ha de asistir estará disponible en la fecha y hora en que nosotros pensemos celebrar la reunión. Este es uno de los motivos por los cuales la convocatoria se ha de enviar con tiempo suficiente, para que los convocados puedan reservar las fechas que les pedimos. Si la presencia de alguno de los asistentes previstos es fundamental, habrá que consultarle de antemano y darle a saber las fechas en que pretendemos celebrar la reunión, para contar con su presencia asegurada.

Por otra parte, es conveniente que en la convocatoria se informe a cada uno de los futuros asistentes de la totalidad de los convocados a la reunión.

2. En segundo lugar se señalará **quién convoca la reunión**, que por lo general coincide con el responsable de la misma; incluiremos su número de teléfono, email o fax para cualquier eventualidad o consulta.
3. En tercer lugar, colocamos la **fecha en que se va a celebrar la reunión**, para que se reserve en la agenda de los convocados.

No es recomendable convocar reuniones para los viernes por la tarde, cuando mentalmente la semana laboral ya está terminada; no lo es tampoco la mañana del lunes, cuando una parte de la gente llega tarde y la otra está empezando a aterrizar en las cuestiones laborales.

Al fijar la fecha se tienen que tener en cuenta los días libres, vacaciones, festivos,...

4. A continuación pondremos la **hora de comienzo y la hora prevista de finalización**. Pedirle a otros compañeros o profesionales que nos cedan su tiempo para acudir a nuestra reunión es algo importante, y por ello hemos de decirles exactamente el tiempo que les pedimos.

No es recomendable convocar una reunión para inmediatamente después de una comida, ya que es el momento de más bajo rendimiento intelectual; conviene no empezar una reunión hasta

que no haya pasado entre hora y media y dos horas después de haber realizado una comida. El tiempo de mayor rendimiento de la mente humana, para la mayoría de las personas, es desde las nueve a las trece horas; por ello se recomienda que las reuniones se celebren dentro de ese horario.

Las reuniones deben comenzar a la hora prevista, con puntualidad. La reunión debe terminar con acuerdos tomados y con la fijación de planes de acción y personas responsables de ellos, pero sin que todo esto se tenga que llevar a cabo en los últimos minutos. Se debe acabar la reunión a la hora prevista en la convocatoria, a no ser que haya una auténtica necesidad de prolongarla (contando con el consentimiento de los asistentes)

Una buena manera de asegurarse de que la reunión acabará a tiempo es convocarla para antes del almuerzo o del fin de la jornada diaria: la gente trabaja mejor y más rápido cuando después tiene que ir a comer o a su casa. La mayoría de las reuniones pueden lograr los resultados buscados en menos tiempo del que se ha previsto; lo importante para ello es establecer un plazo y atenerse a él.

En cuanto al tiempo de duración de una reunión será sólo aquél que sea estrictamente necesario en función del tema a desarrollar. El rendimiento mental de un grupo de individuos cede al cabo de una hora y media y cae vertiginosamente más allá de las dos horas. Este es un tiempo suficiente porque, por lo general, si todos los factores que venimos tratando se tienen en cuenta, una reunión de resolución de problemas bien planificada, por ejemplo, suele durar en torno a una hora. Esto no excluye la necesidad de que se hagan reuniones que pueden ir desde muy pocos minutos hasta aquellas que duran varios días. Se han de conceder descansos intermedios cuando se trata de sesiones prolongadas.

5. Seguidamente ponemos el **lugar donde se va a celebrar**.

Es importante estudiar, para cada reunión en concreto, cuál es el mejor lugar. Se nos pueden presentar dos opciones: realizarla en nuestros propios locales o celebrarla en locales ajenos, como por ejemplo un hotel.

La sala ha de ser lo suficientemente grande para que los participantes estén cómodos, no ha de ser excesivamente grande ni excesivamente pequeña, sino ajustada al número de

participantes. Debe estar bien iluminada, tranquila o insonorizada, con la temperatura adecuada (18-19 grados), fácil de ventilar y con todos los medios técnicos auxiliares que se pudieran necesitar.

6. A continuación indicaremos el **orden del día**, en el que detallaremos tres apartados para cada uno de los puntos que lo componen:

- En el primero exponemos el concepto o punto del que se trate.
- En el segundo, la persona responsable de su desarrollo.
- En el tercero, el tiempo aproximado para ese desarrollo. Teóricamente la suma de los tiempos parciales destinados al desarrollo de cada punto nos daría el tiempo total previsto para la duración de la reunión.

Como hemos dicho, el orden del día puede tener tantos puntos como queramos, pero comienza a perder operatividad a partir de los seis.

7. Seguidamente incluiremos los **objetivos de la reunión**. La disposición de los objetivos de la reunión por orden de importancia es un aspecto importante a recoger por la convocatoria. El que el asistente a la reunión conozca previamente los objetivos de la misma organizados por orden de importancia le permitirá entender e interpretar mejor las exposiciones de los demás asistentes, e incluso sus propias aportaciones serán más directas y eficaces, ayudando así a conseguir el objetivo propuesto.

8. A continuación, podemos señalar unas **sugerencias para la preparación previa de la reunión**, indicaciones que transmitan al convocado la conveniencia de que prepare la reunión y en qué línea puede hacerlo, con lo cual no sólo sabrá a qué viene a la reunión, sino que podrá aportar más cosas. Se indicará a los asistentes, si procede, qué documentación han de llevar a la reunión, y si podrían ayudarse de medios audiovisuales. No obstante, no debe darse la sensación de una rigidez tal de la agenda que no permita sugerencias.

9. Por último, se indica el **lugar, fecha y firma del que anuncia la convocatoria**. No está de más establecer algún sistema que nos permita asegurarnos de que el convocado ha recibido la convocatoria, a través de la confirmación vía correo electrónico o firma de recibí.

10. Información adjunta si fuese necesario. Sobre este punto es preciso aportar que la convocatoria debe suscitar el deseo de asistir a la reunión y de participar en ella de modo activo. Debe transmitirse la idea de que no se perderá el tiempo, sino que, por el contrario, el asistente se enriquecerá participando en ella. De la redacción de la convocatoria dependerá el ánimo de las personas que vayan a asistir.

Por ello, en vez de redactar una convocatoria seca es mucho más motivador que las indicaciones anteriormente expuestas vayan precedidas de un texto breve, donde se muestre a la persona convocada que se desea de verás su presencia en la reunión y que su colaboración será valiosa.

No está prohibido dar muestras de originalidad en la presentación de la convocatoria: los esquemas, dibujos, etc. permitirán captar la atención de los convocados. Dicho de otro modo: la convocatoria tiene que considerarse, ante todo, como un medio de hacer la reunión interesante, generando el estado de ánimo adecuado para una participación entusiasta.

Módulo 4: La gestión de personas durante las reuniones: elemento clave



El director de la reunión tiene que conseguir que los asistentes se sientan integrados y participen con sus propuestas e iniciativas. Sólo de esta manera las reuniones serán una herramienta de trabajo productiva y eficaz.

Por esa razón son fundamentales una serie de normas básicas en la gestión de personas.

- ***No compita nunca con los miembros del equipo:*** La persona que dirige una reunión no debe perder ninguna de las buenas ideas que allí puedan surgir. Para conseguirlo no presente sus propias ideas como la solución a los temas tratados: como regla general, conceda prioridad a las ideas de todos los miembros respecto a las suyas propias.
- ***Escuche a los miembros del equipo:*** permita al que habla exponer su idea; su función es comprender su punto de vista. Para ello es conveniente repetir la idea una vez formulada para comprobar si se ha entendido. Aunque parezca fácil, no lo es. Se sorprenderá a usted mismo muchas veces formulando juicios, desconectando su oído de lo que se está diciendo, pensando en sus propias ideas y, en general, no comprendiendo realmente lo que está escuchando. Su intención ha de quedar clara: comprender las ideas de los asistentes y ayudarles a pensar. No hacer valoraciones simultáneas a la escucha.
- ***No permita que nadie se ponga a la defensiva:*** Parta del supuesto de que toda idea tiene algún valor, trate de encontrarlo e intente que esta disposición cunda entre los asistentes. De esta manera expresarán sus ideas con confianza y no adoptarán actitudes defensivas al ver gestos de impaciencia o desacuerdo.
- ***Haga intervenir a todos los miembros del grupo:*** En todos los grupos hay personas habladoras y personas calladas. El director de la reunión no puede perderse las aportaciones de éstos

últimos. Para ello utilice su lenguaje gestual (mirada, movimiento, acercamiento) y su paralenguaje (tono de voz, énfasis...).

- **Frente al que habla demasiado:** Si un participante trata de dominar la reunión debe usted controlarle sin enemistarse con él. Algunas maneras de hacerlo son:

1. Cuando crea comprender la idea que expone diga algo así como "Gracias, le he entendido".
2. Evite mirarle cuando haga una pregunta, incluso mire al lado contrario.
3. Si no basta con lo anterior, pida una respuesta mirando a una de las personas más calladas y muestre su mano a la habladora haciendo un gesto de "stop".

- **Mantenga alto el nivel de energía:** la energía de un grupo depende de muchas cosas, algunas de las cuales escapan a su control. Pero sí hay cosas que usted puede hacer:

1. El interés demostrado por el director es contagioso: muévase por la sala, acérquese a la persona que esté hablando, utilice el lenguaje gestual y paralenguaje.
2. Mantenga un ritmo rápido y dinámico en cuanto a la forma y a la estructura.
3. Utilice el humor.
4. Sorprenda al grupo: saque partido a los medios y a sus habilidades de comunicación.

- **Vigile al especialista:** Cuando el grupo se esté acercando a una solución, preste atención a la reacción del especialista en el tema. Su apoyo será fundamental y él se sentirá reconocido.

- **Pruebe con su equipo la rotación de la presidencia:** Una de las grandes ventajas es el efecto disciplinante y positivo que ejerce sobre el presidente acostumbrado a desempeñar su autoridad de manera tradicional, pero además integra, involucra y motiva al resto del equipo.

- **No manipule al grupo:** la manipulación nunca pasa desapercibida y crea un profundo resentimiento. Además es destructiva para la finalidad principal de una reunión, que es la de generar y enfocar la creatividad de sus miembros.

Errores a evitar por el Líder

No existe un director de reuniones perfecto. Toda persona tiene cualidades y defectos. A continuación vamos a ver los fallos más habituales en un coordinador de reuniones a fin de evitarlos:

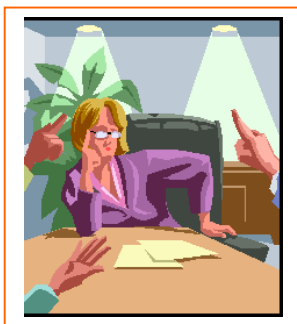
- Molestarse por las preguntas continuas del grupo: Esta conducta puede dificultar el clima de entendimiento, la necesidad de informarse, junto con la manifestación de naturalidad y sinceridad entre los asistentes. El moderador debe por tanto llevar la dirección con suficiente tacto y diplomacia, sin herir sentimientos.
- Monopolizar los detalles: La riqueza de una reunión estriba en las aportaciones de sus componentes y crecerá en la medida que se les estimule para alcanzar acuerdos y buscar soluciones en cada tema.
- Hacerse el gracioso: Nada molesta más a un grupo que un moderador bromista que cuenta chistes o se ríe por cualquier causa. Si la excesiva seriedad equivale a una losa sobre el ánimo de los asistentes, el exceso de hilaridad resulta incómodo cuando sobrepasa los límites de lo natural.
- Agresividad primaria: Un moderador debe contener su tensión personal y no trasmitirla ni en la reunión, ni al grupo, ni a ninguno de los participantes en particular. El buen talante unido a la simpatía natural son contagiosos para todos los reunidos.
- Permitir continuas interrupciones: Aunque sea difícil de llevarla a cabo, especialmente cuando la reunión se celebra dentro de la propia empresa, el moderador debe impedir con contundencia cualquier tipo de interrupción externa, como llamadas telefónicas, mensajes, personas que entran a preguntar algo urgente, etc. La recomendación es una y sencilla: inculcar una disciplina personal que los asistentes aprenderán pronto a respetar.
- Improvisación: La falta de preparación puede hacer perder tiempo al principio de la reunión y repercute en la imagen del coordinador mermando su profesionalidad ante el grupo. Para evitarlo es preferible llevar una carpeta o archivos de temas a tratar con el grupo. De esa forma todo estará siempre recogido y disponible.
- Manipular las opiniones expresadas por los asistentes: Cualquier intento que realice el moderador por persuadir o convencer de sus

ideas al grupo pondrá a este a la defensiva o le volverá agresivo contra quién realiza las funciones de dirigir.

- **Competir:** Expresar opiniones muy personalistas, formular propuestas, evaluar alternativas, dar la razón a alguien para quitársela a otro. Estas y otras facetas son negativas en la personalidad del Moderador. Si no se abstiene de contribuir con sus ideas sobre el problema tratado, quedará tan envuelto en los comportamientos competitivos que le será muy difícil mantenerse en el papel de observador neutral.
- **No escuchar:** Oír hablar a los demás estando ausente en pensamientos propios o leyendo papeles sobre la mesa. La escucha sincera supone interés real por el interlocutor y significa respeto, empatía y actitud expectante. Para favorecerla resulta útil parafrasear las manifestaciones expresadas por otros, repitiéndolas con las propias palabras.

Otros aspectos de interés a tener en cuenta por el Director durante el desarrollo de las reuniones

- ✓ **Estimular la lucha de ideas:** El director de la reunión ha de estimular la lucha de ideas, pero al mismo tiempo ha de disuadir de la lucha personal.



Una buena reunión no es una serie de diálogos entre los miembros individuales y el que la coordina. Es más bien un interflujo de discusiones y debates en el que interviene ocasionalmente el director, para guiar, mediar, indagar, estimular y resumir, pero dejando la mayor parte del tiempo que los otros expongan sus ideas. La reunión ha de ser una lucha de ideas, no de personas.

El director ha de interrumpir cuando en la sala se producen ataques personales contra los participantes; ha de impedir que se intenten resolver allí conflictos personales.

Por otra parte, hay gente que es muy belicosa. Parece que se siente más a gusto cuando pelea. Hay que conservar la calma y no dejarse implicar por estas personas. El desafío consiste en lograr

que no monopolicen la reunión, para lo cual a veces tendrá que mostrarse firme y directo con quien sea necesario.

Hay que eliminar la tendencia a aplastar las sugerencias. Las sugerencias son mucho más fáciles de ridiculizar que los hechos o las opiniones. Si las personas ven que formular sugerencias provoca reacciones negativas (risas, críticas demoledoras), dejarán pronto de hacerlas. El director de la reunión ha de prestar una atención especial y dar una cálida acogida a las sugerencias que se hagan, e inhibir tan firmemente como pueda el "reflejo demoledor". Esto puede lograrse pidiendo al "revienta ideas" que haga, sobre la marcha, una sugerencia mejor. Pocas sugerencias pueden resistir la piqueta en su estado primitivo. La reacción inmediata del director de la reunión debe ser la de extraer la parte buena de la idea y conseguir que los otros asistentes colaboren a transformarla en algo que pueda funcionar realmente.

Se ha de proteger a los débiles, que suelen ser por lo general los miembros jóvenes de la reunión. Sus ideas pueden provocar el desacuerdo de los menos jóvenes, lo cual es perfectamente razonable. Quizás el director de la reunión tenga que comentar la utilidad de sus aportaciones como medida preventiva.

Quien coordina la reunión ha de dirigirse a las personas de más peso al final. Obviamente, esto no puede ser una norma, pero, una vez que una persona de gran autoridad se ha pronunciado sobre un tema, es probable que los miembros menos importantes se inhiban. Si se recorre el orden de jerarquía hacia arriba, en lugar de hacia abajo, es posible conseguir un abanico más amplio de puntos de vista e ideas. Ahora bien, al empezar por los más jóvenes hay que pedirles solamente las aportaciones que caigan dentro del campo de su experiencia y competencia personal.

- ✓ **Mantener unido al grupo: ¿Qué hacer cuando éste se exalta?**
El director de la reunión ha de rechazar y reprimir las salidas de tono. Si dos o más personas comienzan a acalorarse, quien dirija la reunión ha de ampliar la discusión haciendo una pregunta a un miembro neutral de la reunión, preferiblemente haciéndole una pregunta que requiera una respuesta puramente fáctica. Debe llamar a la calma y al orden y puede, si no hay más remedio, llevar a cabo una pausa, para luego empezar por otra cuestión.
- ✓ **Centrar al grupo en el tema:** Es responsabilidad del que dirige la reunión que la discusión transcurra en consonancia con los

objetivos, no permitiendo divagaciones alejadas del tema que se está tratando.

- ✓ **Hacer hablar a los que callan y controlar a los charlatanes:**
En toda reunión, normalmente, hay ciertas personas que están calladas la mayor parte del tiempo. El silencio puede indicar que se está de acuerdo, o que no hay una aportación importante que hacer, o que hace falta esperar y oír algo más antes de hablar, o que se ha comido muy bien. Se ha de procurar que cada uno de los asistentes se integre plenamente.

Nada de lo anteriormente expuesto nos debe preocupar, pero hay **dos tipos de silencio que hay que romper:**

- El silencio de la timidez. Alguien puede tener una aportación valiosa que realizar, pero puede sentir cierto nerviosismo ante el impacto que sus comentarios puedan causar. El director de la reunión ha de hacerle hablar haciéndole preguntas directas pero sin ponerle en aprietos. Es importante que, al hacerle hablar, la persona que dirija la reunión se muestre complacido e interesado (aunque no necesariamente de acuerdo), para estimular posteriores intervenciones. Es bueno tratar de elevar la confianza de estas personas y reconocer el valor de sus contribuciones.
- El silencio de la hostilidad. No se trata de hostilidad a las ideas, sino a la persona que dirige la reunión, a la reunión, al proceso por el que se están tomando las decisiones, etc. Este tipo de hostilidad es normalmente síntoma de algún sentimiento de agravio. Si se escarba un poco, encontraremos generalmente que hay algo que está deseando salir al exterior. Es conveniente provocar que salga y evitar que se quede dentro.

En la mayor parte de las reuniones hay alguien que emplea demasiado tiempo para decir muy poca cosa. El director de la reunión debe **controlar a los charlatanes**, indicándoles la necesidad de ser breve para alcanzar los objetivos previstos. Le puede sugerir que si va a necesitar mucho tiempo sería mejor que escribiera un informe. Si es necesario y urgente pararle en pleno vuelo, un método útil consiste en tomar una de sus frases (cualquiera de ellas) en el momento en que la pronuncia como excusa para cortar con tacto, y ofrecérsela a algún otro, preguntándole si está de acuerdo ("Eso que ha dicho, Sr. X, resulta muy interesante. ¿Qué opina usted de ello, Sr. Y?"). El que dirige la reunión deberá interrumpir, ineludiblemente, en más de una

ocasión a los participantes con un marcado afán de protagonismo y una tendencia a hacer uso exclusivo de la palabra.

- ✓ **Situaciones difíciles:** En las reuniones se suelen producir una serie de **situaciones difíciles** que atentan contra la productividad de la misma y, como consecuencia, el director de la reunión ha de resolverlas rápidamente:
 - Cuando el **cansancio se hace patente**, debe darse cuenta de esta situación. Los síntomas que ponen de manifiesto el cansancio pueden ser: escasa participación, miradas perdidas o difusas, conversaciones en forma de corrillo o movimientos frecuentes de los asistentes. Ha de tenerse en cuenta que el rendimiento empieza a ceder al cabo de una hora y media, para caer vertiginosamente más allá de las dos horas. En esos casos, debe dejar unos momentos de relajación con una parada más o menos larga que permita, según las circunstancias, hablar entre ellos, moverse, levantarse o incluso salir de la sala.
 - Cuando se observan **distracciones** en los asistentes, el director debe poner en marcha sus habilidades para interesar a aquella o aquellas personas distraídas. Los recursos con los cuales puede contar son los siguientes:
 - Si las distracciones son muy generalizadas, se podría conceder una breve pausa.
 - Hacer preguntas generales o particularmente a un asistente.
 - Variar el tono de voz.
 - Acercarse más a las personas distraídas o al grupo.
 - Proyectar un elemento visual (transparencia, vídeo, ...), que llame la atención.
 - Contar alguna anécdota.
 - Cuando se hacen ciertos **comentarios abstractos y genéricos sobre la ineficacia de la reunión**, tales como "esta reunión no la veo clara" o "las cosas no van bien", que incluso pueden llevar implícita una acusación, el director no puede dejarlas sin esclarecer. Debe conseguir llevar esos comentarios abstractos a algo concreto que se pueda esclarecer, y ha de pedir, con tacto, a quien realice ese comentario que precise sus afirmaciones. Para ello puede utilizar preguntas del tipo: ¿podría decirnos en qué se basa?,

¿por qué cree usted que ocurre eso?, ¿puede ponernos alguna circunstancia o ejemplo?

- Cuando se producen **circunstancias delicadas**, como son un enfrentamiento enconado entre dos asistentes o una mala interpretación, se necesitan grandes dosis de paciencia además de habilidades como para:
 - hacer algunas aclaraciones.
 - llamar a la calma y al orden.
 - sugerir que aquella cuestión se discuta al margen de la reunión.
 - introducir con habilidad el sentido del humor.
 - anunciar y llevar a cabo una pausa, y luego empezar por otra cuestión.

- Cuando se manifiestan enfrentamientos personales o de subgrupos, estos enfrentamientos pueden resultar beneficiosos para el debate, siempre que discurren por cauces normales, que se respeten las ideas y el uso de la palabra. Pero si sube de tono y se excede de estos límites, ha de ser tan duro como sea necesario para:
 - evitar que se produzcan ataques personales.
 - garantizar el uso de la palabra, pues de lo contrario habría perdido el control de la reunión.
 - mantener la discusión dentro de los horarios previstos.

- Cuando se producen **aportaciones fuera de lugar**, que suelen ser provocadas por personas distraídas, sin conocimientos sobre el tema de la reunión, o sin experiencia en la participación de reuniones, el director de la reunión tiene un gran recurso en el orden del día. Será más o menos contundente dependiendo del caso. Si la aportación fuera de lugar se debe al antojo o capricho de alguno de los asistentes, directamente le puede preguntar, con educación y evitando siempre que se sienta ofendido, qué tiene eso que ver con lo que han convenido tratar en esa reunión.

- Cuando el desarrollo de la **reunión se paraliza** y no se logra avanzar, podemos encontrarnos ante diversas situaciones: que nadie diga nada, que no se negocien las posturas enfrentadas, que no se aporten las ideas necesarias para continuar, que no

haya solución aparente, etc. En estos casos el director de la reunión puede:

- hacer preguntas a los que sabe que son más competentes.
 - aportar nuevos puntos de vista o información relevante.
 - hacer una pausa.
 - convocar una nueva reunión.
- Cuando se dan **conversaciones informales y paralelas**, es decir, cuando dos o tres personas se ponen a hablar entre sí a la vez que lo está haciendo otro asistente (ya sea quien dirija la reunión o un asistente que en ese momento esté como ponente), el director de la reunión debe conseguir que finalice esa conversación paralela, y para ello podrá:
- callarse el director mismo, si es él el que estaba hablando en ese momento, dejando un vacío que será percibido en la sala.
 - hacerle una pregunta a alguna de esas personas, llamándole por su nombre.
 - pedirles que hagan extensivas a todos los asistentes sus opiniones.
 - hablar él mismo más alto o más bajo de lo habitual.
 - cambiar los estímulos sensoriales; por ejemplo, si está hablando, dejar de hacerlo y proyectar una imagen, con lo cual se pasa del oído a la vista.
 - dirigirse físicamente hacia ellos mientras se continúa exponiendo el tema.
- Cuando se produce la **pérdida del control** del grupo, porque las posturas de subgrupos o de sujetos sean irreconciliables y no se consiguiera el respeto al derecho del uso de la palabra, ni siquiera intentando relajar el ambiente con aclaraciones, notas de humor o aporte de nuevos elementos, el director de la reunión debería hacer una pausa con la duración que estime oportuna y comenzar de nuevo. Hablará con los sujetos en cuestión durante el descanso, solicitándoles una actitud positiva en pro del avance en la reunión.

Ante alguna de estas situaciones más o menos difíciles, el director de la reunión ha de tener en cuenta que su objetivo es posibilitar el análisis de los temas dentro de las siguientes coordenadas: evitar salidas por la tangente, hacer participar a todos, no olvidar los aspectos

fundamentales y resumir las aportaciones que puedan ser la base de los acuerdos que se tomen.

- ✓ **Acabar con una nota positiva:** La rentabilidad del tiempo debe ser percibida por los asistentes en esta fase final de la reunión. El director de la reunión ha de cerrarla de forma positiva. Los asistentes han de marcharse convencidos de que aquello ha servido para algo. Y para poner esto de manifiesto, nada mejor que acudir al objetivo, exponiendo el director el grado de consecución del mismo. Esta es una oportunidad para resumir los acuerdos tomados. Incluso en el caso de que el punto final del orden del día se quede sin resolver, el director de la reunión puede referirse a un punto anterior que haya quedado bien resuelto. Ha de resaltar los aspectos más interesantes e innovadores de la reunión. Es el momento de asignar responsabilidades directas que permitan llevar a la práctica los acuerdos tomados.

Si la reunión no es regular, debería fijarse la fecha y el lugar de la próxima.

El director de la reunión la clausurará dando las gracias a todos los asistentes y despidiéndose de ellos.

Directrices básicas para liderar una reunión

1. “Tenga siempre presente el tiempo de los demás”. Cuando ya se ha utilizado el tiempo previsto para la reunión, la decisión se ha tomado (o ya no se puede tomar) y las personas a las que usted haya invitado, por razones específicas, ya hayan contribuido, deje que vuelvan a su puesto de trabajo.
2. “Nunca rechace sugerencias de primera mano”. Aunque la reunión no invite a presentar sugerencias (un anuncio de política o cualquier otra presentación), acepte cualquiera que haga un asistente. Debe conseguir que quede claro que un largo debate no tendrá porqué alterar la decisión o política, pero que usted está dispuesto a escuchar los comentarios y preguntas que tenga el grupo.
3. “Nunca pierda de vista los problemas de comunicación”. Cuando dirija una reunión, asegúrese de que todos los presentes comprenden sus comentarios. Si eso significa simplificar su vocabulario, hágalo. Si eso significa traducir la jerga particular de

su grupo para los extraños, hágalo para que puedan comprender. No deje que nadie sienta que ha aterrizado en un país extranjero cuando asista a sus reuniones.

4. "Anote todas las ideas en una conferencia creativa". Una conferencia creativa es una reunión de tormenta de ideas, donde todas las ideas serán iguales hasta que llegue el momento de aplicar los criterios de selección. Hasta ese momento, dado que todas tienen el mismo valor, no deje que se le escape ninguna sin anotarla en un tablero, pizarra o cuaderno.
5. "Acabe con un horario explícito y unas responsabilidades definidas". Si la reunión se mantiene para tomar una decisión, asegúrese que ha decidido cómo se pondrá en práctica esa decisión. Si se supone que deben desarrollar un plan de acción, indiquen quién va a hacer qué, y en cuánto tiempo. Si se hacen encargos, asegúrese de que todos entienden qué deben hacer, en qué circunstancias y para qué momento.
6. "Prepare una declaración resumen". Al final de su reunión, resuma lo que se ha cubierto y los resultados de la reunión. Si se ha tratado de una reunión de múltiples facetas y complicada, resuma cada segmento. Si alguien ha tomado notas para las actas, asegúrese de que se incluya el resumen en las mismas.
7. "Encárguese de los puntos que no se hayan cubierto". Si no completa el orden del día – porque se quedaron atascados en uno ó dos puntos o porque el orden del día resultaba demasiado ambicioso – incluya esos puntos que no se hayan cubierto en la declaración de resumen, y organice una fecha en que el grupo pueda volver a reunirse para tratarlos.
8. "Limpie al acabar". Lo que tenga usted que recoger dependerá de las instalaciones que utilice. Pero, cada vez que se reúna, recoja sus esquemas, folletos, material de referencia y cualquier otro papel que usted haya generado.

Módulo 5: El acta, la evaluación y el seguimiento de la reunión: final necesario



Con carácter global, tanto el acta de la reunión como la evaluación y el seguimiento sirven para consolidar la eficacia de la reunión.

1. El acta

Particularmente, el acta cumple tres funciones principales:

- Ser la memoria de la reunión. Resumir la reunión, pero sólo en lo que se refiere a los acuerdos tomados. A ser posible, ha de ser un documento breve, pues los informes voluminosos con frecuencia ni tan siquiera son leídos.
- Actuar como motor para la acción. En el acta se han de fijar responsabilidades y establecerse un cronograma en relación con las acciones que se vayan a llevar a cabo.
- Ser instrumento de control. En el acta se debe dejar claro los mecanismos o procedimientos que se van a seguir para evaluar la marcha y los resultados de las acciones a las cuales invitan los acuerdos tomados; por ejemplo, fijando y recogiendo la fecha de la próxima reunión.

El acta debe incluir lo siguiente:

- El órgano que se reúne.
- La fecha en que se celebró la reunión y dónde se celebró.
- Los asistentes, indicando los nombres de todos los presentes y las ausencias excusadas. Hay que señalar quién presidió o dirigió la reunión.
- Todos los puntos del orden del día (y otros puntos) que se debatieron y todas las decisiones y acuerdos finales tomados para cada uno de ellos. Si se acordó una acción respecto a algún punto del orden del día, hay que registrar el nombre de la persona responsable de llevarla a cabo y el tiempo en el cual lo llevará a cabo.
- El día, la hora y el lugar de la próxima reunión.

- El nombre y firma de quien actúe como secretario de la reunión, que será quien tome nota y elabore y redacte el acta. También puede figurar la firma del que la preside y dirige y la firma de los asistentes, dependiendo del carácter y formalidad de la reunión.
- La hora en la que comenzó la reunión y la hora en la que terminó. Esto es importante, porque puede ser significativo, más tarde, saber si la reunión duró 15 minutos o seis horas.

Es responsabilidad de quien dirige la reunión, con independencia de quién sea la persona encargada de su elaboración y redacción. Lo mejor es asignar esta tarea a una persona que realice estas funciones y no a un participante.

Al final de la reunión, el director de la misma, si tiene tiempo suficiente, debe entregar una copia del acta a todos los asistentes, o encargarse de hacérsela llegar (también a las personas que no hayan podido estar presentes) dentro de las 24 horas después de haberse efectuado la reunión. Si se entregan más de un día después, pierden utilidad y, por otra parte, cuanto mayor sea el plazo intermedio, menos recordará la gente lo que sucedió.

Después de la reunión es muy importante realizar la evaluación y seguimiento de la misma para poder tomar medidas concretas de mejora.

Más adelante, el director de la reunión debe verificar en diversos momentos que todo evoluciona según lo previsto. Así, el acta servirá como memoria en lo que se refiere a los acuerdos tomados, fijando responsabilidades y acciones a llevar a cabo y actuando como mecanismo de control para evaluar la marcha de los resultados. Por desgracia, muchas reuniones se deben volver a convocar a raíz de que una o más personas no hicieron lo que se suponía que debían hacer después de la última reunión. El acta sirve como base para la evaluación y el seguimiento.

2. La evaluación y el seguimiento.



Finalizada una reunión es fundamental hacer una evaluación de la misma para poder conseguir una mejora continua en las reuniones sucesivas, pudiendo de esta manera eliminar errores, mejorar el clima, optimizar el tiempo, etc.

Evaluar la reunión es un proceso que ayuda a la toma de conciencia sobre el funcionamiento, comportamientos, organización o planificación de la misma. Es la única manera de progresar y de tomar conciencia de lo que no ha estado del todo bien, o ha ido mal en la reunión para poder corregirlo.

Para que la evaluación sea efectiva proponemos seguir un proceso con siete etapas:

- 1ª- Evaluación propiamente dicha mediante el uso de un formulario adecuado.
- 2ª- Toma de conciencia de los errores cometidos en la reunión.
- 3ª- Decidir una mejora personal. Siempre hay algo que se pueda hacer personalmente para facilitar la mejora del grupo.
- 4ª- Decidir una mejora grupal asumiendo el compromiso de todos.
- 5ª- Determinar un método de control.
- 6ª- Establecer el seguimiento adecuado.
- 7ª- Dar reconocimiento por los nuevos logros o cambios, lo cual refuerza las conductas adquiridas.

Mejorar en las reuniones implica un compromiso personal y grupal. El control que permite la evaluación y el seguimiento aseguran y reafirman los cambios.

Para evaluar adecuadamente las reuniones es imprescindible contar con una serie de formularios de evaluación sobre cuestiones concretas. Se puede evaluar al conductor de la reunión, las actuaciones individuales, el desarrollo de la discusión, cuestiones concretas de mejora, etc... Estos formularios proporcionan al moderador elementos para mejorar su gestión, permiten detectar fallos en la calidad, y proporcionan también a los asistentes elementos para analizar y cambiar su conducta con el fin de crecer, sentirse mejor y ser valorados y apreciados por el grupo. Se utilizará el formulario que se adecue a las necesidades concretas de cada caso. No tienen por qué utilizarse todos.

El formulario correspondiente se repartirá una vez terminada la reunión para que los participantes lo cumplimenten allí mismo de acuerdo con su criterio.

Una vez cumplimentados, el responsable o el moderador los recogerá para tratar los datos, bien en un momento posterior o bien en la propia reunión durante unos diez minutos.

Una vez considerados todos los puntos, el moderador lee las propuestas y el equipo vota la medida de mejora a implantar para la próxima reunión. Con una o dos mejoras acordadas será suficiente. Estas medidas tendrán que obtener el compromiso de todos y plasmarlo por escrito. Luego se determinarán los métodos de seguimiento y control. No se implantará otra mejora hasta que las decididas estén integradas ya en la dinámica de las reuniones. Se continuará usando el mismo formulario de evaluación, durante uno o dos meses, hasta que desaparezcan los fallos y la calidad sea patente.