



Las reuniones

Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones aburridas

Fernando de la Riva / Pablo Solo de Zaldivar

Las reuniones

Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones aburridas

AGRADECIMIENTOS

Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo pone a disposición de organizaciones sociales y comunitarias y otras entidades sin fines de lucro de Chile y América Latina la colección "Cuadernos prácticos". La misma incluye seis herramientas sencillas y prácticas centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Ello ha sido posible gracias a la generosa colaboración de las organizaciones **Colectivo de Educación para la Participación CRAC** y **Fundación EDEX**, que nos han permitido revisar, adaptar y editar esta colección, de tan amplio recorrido en España, poniendo así de manifiesto, una vez más, que cuando las organizaciones de la sociedad civil sumamos esfuerzos, multiplicamos resultados.

Copy. 1998. Fernando de la Riva y Pablo Solo de Zaldivar

Copy. 1998-2025. Fundación EDEX.

Edita: Fundación EDEX.

www.edex.es / edex@edex.es

Diseño gráfico: Álvaro Pérez Benavente

ISBN: 979-13-87678-05-0

DL: BI 103-2025



ín

1] Para combatir la "reunionitis" 7

- Nos reunimos para comunicarnos 8
- Cuidado con la comunicación 9
- Tipos de reuniones 10
- La convocatoria de la reunión 11
- El grupo de reunión 12
- Galería de "personajes" 15
- El lugar de la reunión 18
- Los materiales necesarios 20
- El tiempo justo 20
- La mecánica de la reuniones 22
- Los pequeños grupos de trabajo 24
- Registrar la cosecha 26
- El papel de quien coordina o facilita la reunión 27
- "Retrato ideal" de la persona facilitadora 28
- El conflicto en las reuniones 29
- La preparación de las reuniones 32
- Después de la reunión 33

2] Trucos para mejorar nuestras reuniones 35

- Aprendiendo a reunirnos 36
- Pon color a tus reuniones 36
- Reuniones "bajo control" 39
- El "truco" más importante 40
- Disposición al diálogo 40
- Hoja de observación para reuniones 42

3] Recetario básico, a modo de resumen 45

Bibliografía para profundizar 48

dice



1

Para combatir

la "reunionitis"



•] Nos reunimos para comunicarnos

Esta afirmación parece evidente: 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 ella, básicamente, siempre hay una persona «emisora» que envía un mensaje" a una persona "receptora".

Existen varios tipos de comunicación. Está la "comunicación lateral" o unidireccional en la que, simplificando mucho, una persona habla, la otra 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 unas pocas personas (casi siempre las mismas), son meras receptoras pasivas de la información o la opinión ajena. En este tipo de comunicación lo más importante es que quien emite se exprese bien, para que el mensaje llegue con toda precisión a quien lo recibe.

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 de las personas receptoras, se presta a deformaciones y equívocos, malas interpretaciones y facilita la no implicación del equipo.

La comunicación es, fundamentalmente, intercambio. Por eso mencionaremos otro tipo de comunicación, la "comunicación recíproca", en la cual todas las partes hablan y escuchan, emiten y reciben. 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 opinión propia.

La reunión requiere, la mayor parte de las veces, que funcione adecuadamente la comunicación recíproca, que todas las personas expongan sus puntos de vista y escuchen los del resto, que, activando la inteligencia colectiva, se 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 sean las mejores, las más ricas y completas, y que fomenten el compromiso de todas las personas participantes, porque han sido construidas colectivamente y son comprendidas por todo el grupo. Las personas se sentirán más motivadas a participar de una reunión si saben que sus opiniones serán tenidas en cuenta y contribuirán a un esfuerzo común.

Este texto pretende ayudarte a convertir tus reuniones en espacios de comunicación eficaces (porque permiten alcanzar buenas conclusiones) y satisfactorios (porque quienes participan de ellas ven el sentido del esfuerzo colectivo).

•] Cuidado con la comunicación

Si ya te parece que esto de la comunicación y de las reuniones es un poco complicado, deben considerarse dos cosas más:

En primer lugar, que no existe la “comunicación objetiva”, cada persona percibe las cosas, las interpreta, las entiende de forma diferente, subjetiva, mediadas por un “filtro” formado por nuestras experiencias anteriores, nuestros valores, nuestra educación y socialización, nuestras circunstancias personales, nuestro contexto social y cultural, etc. Cómo dice el refrán: “En este mundo traidor, nada es verdad ni es mentira, todo es según del 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. Si lo que buscas es entenderte con otra persona, debes ponerte siempre en su lugar y preguntarte qué quieren decir tus palabras para esa persona. Por eso es necesario ir construyendo, poco a poco, un “lenguaje común” con quienes nos reunimos habitualmente: que hablemos el mismo idioma, que las mismas palabras tengan el mismo significado. No es fácil, exige tiempo, entrenamiento y voluntad. Exige que trabajemos sobre nuestros “filtros”, sobre nuestra manera de percibir y entender la realidad, abriéndonos a otros puntos de vista, y reconociendo que nuestra opinión no es toda la verdad, sino sólo nuestra perspectiva específica.



En segundo lugar, la mayor parte de lo que comunicamos no lo decimos, si no que lo hacemos. Dicho de otra forma: los gestos, las expresiones de nuestro cuerpo, nuestra imagen y los tonos de nuestra voz comunican tanto o más que lo que dicen nuestras palabras. La comunicación no verbal es una parte muy fundamental de la comunicación. Saberlo y tenerlo en cuenta te ayudará a entender y expresar con mayor fidelidad las ideas. Es muy importante cuidar los "detalles" de la comunicación, la forma en que nos expresamos, ya que ésta también transmite cierta información.

•] Tipos de reuniones

Hay muchos tipos y tipologías de reuniones, pero las que nos interesan especialmente son las siguientes:

Reuniones informativas

Se convocan y realizan con el fin de difundir una determinada información entre un grupo concreto de personas, garantizando así que todas ellas la conocen y aprecian la forma en que les afecta.

Reuniones consultivas

Se convocan y realizan con el fin de recoger opiniones sobre un problema o una cuestión determinada entre aquellas personas que están directa o indirectamente implicadas, garantizando que todos sus puntos de vista sean tenidos en cuenta antes de tomar una decisión.

Reuniones decisorias

Se convocan y realizan con el fin de valorar la información existente sobre un problema o cuestión determinada y tomar una decisión entre aquellas personas concernidas.

Reuniones formativas

Son aquellas en las que se busca y se produce un aprendizaje. En realidad ésta es una característica que puede acompañar a cualquiera de los tipos de reuniones. Las reuniones informativas, consultivas o decisorias pueden -y diríamos que deben- suponer una oportunidad para el aprendizaje.

Cada uno de esos tipos de reuniones tiene finalidades distintas y requiere -en determinados aspectos- desarrollos diferentes. A veces, estos tres tipos se combinan a lo largo de una misma reunión en distintos momentos.

También podemos tener en cuenta otros dos grandes tipos de reuniones, complementarios a los anteriores:

Reuniones formales

Se realizan periódicamente o en una ocasión determinada, de acuerdo con una convocatoria anticipada y una agenda de trabajo previamente establecida. A este tipo de reuniones se refieren muchas de las pistas que contiene este cuaderno de recomendaciones.

Reuniones informales

Se convocan, con mayor o menor inmediatez, sobre la marcha (aunque también pueden llegar a tener una cierta regularidad), en ellas participa un grupo de reunión informal (equipo habitual, colegas, 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 este cuaderno son también válidos para estas reuniones, pero deben ser adecuados a esas circunstancias más informales, con mayor flexibilidad.

Así, primero que todo, antes incluso de convocar la reunión, debes tener claro cuál es el objetivo y el carácter de la misma. Muchas reuniones fracasan por no tener esto claro. Muchas son innecesarias o confusas en sus objetivos, y solo conseguimos saturarnos y saturar a las demás personas. Las reuniones no deben realizarse “porque sí”, sino por una razón poderosa, clara, que las justifique y que haga evidente su sentido para quienes participen de ellas.

•] La convocatoria de la reunión

Una reunión no comienza el día y hora en que está convocada, sino mucho antes. La información y motivación de quienes van a participar de ella es decisiva: sólo si entienden el sentido de la reunión y “quieren” participar, la reunión tendrá pleno sentido y aprovechamiento.

Esto significa que, antes de empezar, debes identificar y conocer lo mejor posible a quienes participarán de la misma, garantizar que reciban una correcta y completa información sobre el tema y las condiciones (si la reunión será virtual o presencial, lugar o plataforma, día, horario, etc.) y comprobar y reforzar su interés respecto de ella. Es aconsejable difundir esta información mediante distintos canales (teléfono, correo electrónico, aplicaciones de mensajería u otros), idealmente con previa autorización del grupo convocado y cuidando de no saturar dichos canales.

En todo caso hay algunos datos que deben estar muy claros en la información sobre la reunión:

- El tema.
- Los objetivos fundamentales.
- La agenda o puntos a tratar.
- La reunión será virtual o presencial.
- La fecha prevista.
- La duración y horario.
- El número de participantes previstos.
- El lugar o plataforma en que será sostenida.
- La forma de confirmar la participación (lugar, horas, teléfono, etc.).
- La persona o personas que realizarán la coordinación.
- Si en la reunión deben participar personas que se ocupan de la atención de sus hijos o hijas, debes tenerlo en cuenta

para establecer horarios que faciliten su participación y/o prever medidas de apoyo (como el “servicio de guardería”).

Tanto para las reuniones formales como informales, es vital garantizar la asistencia de las personas convocadas y su conocimiento de la información necesaria para una óptima participación en la misma. La convocatoria -especialmente en las “reuniones formales”- debe hacerse con un mínimo de antelación, al menos diez o quince días, para que cada participante pueda hacer las previsiones de agenda personales y profesionales necesarias y garantizar así su asistencia. Esta antelación es particularmente necesaria si se tienen que producir viajes o desplazamientos de algunas personas para participar en la reunión.

Si hubiera un plazo de confirmación de asistencia, éste deberá establecerse con la antelación suficiente, de manera que permita hacer los ajustes precisos: volviendo a difundir la convocatoria si hubieran confirmado menos personas de las previstas, previendo nuevas reuniones si hubiera un número mucho mayor, etc.

Lo más importante de la convocatoria es que llegue a las personas intencionadas. Debes preparar la convocatoria -y el planteamiento general de la reunión- teniendo en cuenta a estas personas, sus características, el tiempo de que disponen, etc., para facilitar lo más posible su participación.

Una reunión mal preparada tiene la mayor probabilidad de ser una mala reunión y obligará a “perder” mucho tiempo

hasta que todo el mundo se ponga al día. Una reunión bien preparada garantiza en un 50% su éxito.

•] El grupo de reunión

Las reuniones con un gran número de participantes, especialmente si son consultivas o decisorias, son poco eficaces porque hacen muy difícil o imposible una participación fluida de una mayoría de las personas convocadas.

Es aconsejable que el grupo de personas que participan en una reunión de este tipo no sea muy numeroso. Aunque lo mejor es que tampoco sea muy reducido, porque habrá menos opiniones e ideas en juego y será menor la riqueza del intercambio. Sugerimos que sean alrededor de 6-8 personas, de manera que todas puedan participar con facilidad y la diversidad de las opiniones y experiencias sea suficientemente amplia.

Cuando el número de participantes sea más alto (más de 15-20 personas) probablemente resultará conveniente “desdoblarse” la reunión -especialmente cuando ésta sea consultiva o decisoria- formando dos o más grupos de trabajo que debatan previamente los temas en cuestión antes de poner en común y contrastar sus conclusiones parciales, para llegar a una sola síntesis que recoja las mejores aportaciones de los diferentes grupos.

En las reuniones virtuales, plataformas que permitan el trabajo en breakout rooms o grupos pequeños, pueden trans-

formarse en aliadas y dinamizadoras de encuentros destinados a ser aburridos.

En las reuniones masivas (más de 50 personas) puedes utilizar técnicas muy dinámicas, y a la vez sencillas, para dinamizar la participación (cuchicheos entre las personas participantes que están más cerca, opiniones a través de tarjetas, post its, papelógrafos, tableros digitales colaborativos, etc.). Mientras más numerosos sean los grupos de personas, más desafiante será lograr una participación efectiva, por lo que esas grandes reuniones masivas suelen tener un carácter fundamentalmente informativo.

Si la reunión convoca a un grupo de características más homogéneas (en términos de nivel de edad, educativo, cultural, "estatus" social o profesional, etc.), el diálogo podría darse de forma fluida y requerir menor intervención de la persona facilitadora, en la medida que las realidades de quienes participan serán más parecidas y manejarán lenguajes y códigos culturales también semejantes. Por el contrario, fomentar el intercambio entre un grupo de personas más heterogéneo requiere un punto de partido distinto, en tanto supondrá desafíos particulares y la necesidad de utilizar herramientas o dinámicas destinadas a crear una base de entendimiento y un lenguaje común que permita a todas las personas convocadas comprender y participar del diálogo.

Todo lo que hagamos para facilitar la comunicación en estos grupos heterogéneos: (aportar informaciones previas



más claras y precisas, utilizar lenguajes sencillos y sin tecnicismos, estimular la participación de quienes tenderán a inhibirse, etc.), ayudará al éxito de la reunión. Si bien una reunión con un grupo de participantes más heterogéneo puede resultar más exigente y compleja desde el punto de vista de su preparación y facilitación, también es la que otorgará una mayor riqueza en sus resultados y conclusiones, al incluir perspectivas diversas e interseccionales.

En casos de grupos grandes y heterogéneos, debes manejar con holgura el tiempo para que todas las personas puedan aportar sus ideas y conocer las ajenas, y cuidar de prestar atención a las dificultades de expresión o comprensión que puedan tener algunas, para evitar que se excluyan del diálogo. Es importante formular las conclusiones alcanzadas con claridad y sencillez, para que sean comprensibles para todas las personas participantes.

Lo ideal para el desarrollo de una reunión es que todas las personas que forman el grupo se comprometan a participar de principio a fin, y en todas las convocatorias previstas (si es que se tratara de distintas reuniones para un mismo fin). De otra manera, unas personas llegarán tarde y otras se irán pronto, distorsionando el diálogo; unos días no habrá gente suficiente, y otros nos encontraremos con gente que no sabe qué temas se trataron y qué conclusiones se alcanzaron en sesiones anteriores, etc. Esto generará confusión y las personas que acuden puntual y regularmente acabarán cansándose y perdiendo el interés y las ganas de volver.

Este principio de “respeto a las reglas de juego básicas de la reunión” es válido tanto cuando podamos constituir un grupo de reunión “a medida” como cuando nos encontremos ya con un grupo formado en el que no podamos elegir a sus integrantes, y aplica tanto para las reuniones formales como para las informales.

Cualquier esfuerzo para favorecer un ambiente distendido, de simpatía entre quienes participan, puede ser decisivo. Para ello pueden servir los tiempos muertos, los descansos, los momentos previos o posteriores de la reunión, etc. También puedes utilizar metodologías participativas y dinámicas activadoras para “romper el hielo” e incentivar el conocimiento y la construcción de confianza al interior del grupo.

Una práctica aconsejable para este fin es iniciar cada reunión con un “check in”. Puede ser tan sencillo como que cada persona junto con presentarse e indicar en qué contexto o desde qué rol participa en la reunión, mencione brevemente cómo llega a ésta en términos individuales, puede ser desde el ánimo y la expectativa que cada quien trae al encuentro, hasta cuestiones más personales como cansancio, estrés o alegría por alguna situación puntual que la persona desee compartir con el grupo. Esto permite no solo conocernos un poco mejor (en caso de que sea primera vez que el grupo se reúne), sino también tomar en consideración cualquier situación específica en que se encuentre alguna de las personas presentes y que pueda impactar su participación.

También es posible utilizar dinámicas activadoras más lúdicas, como por ejemplo un juego de “citas rápidas”, en el que las personas participantes circulen por el espacio disponible hasta que una campana o algún sonido distintivo las haga detenerse y hacer dupla con la persona más cercana. Luego esta dupla por turnos deberá responder alguna pregunta o comentar algún tema indicado por quien esté facilitando la reunión. La pregunta o tema puede ser libre o estar asociado a los tópicos de la reunión. Luego del tiempo previamente establecido, volverá a sonar la campana y las personas participantes deberán continuar circulando hasta encontrarse con una nueva persona o formar una nueva dupla para comentar un segundo tema. Esto puede repetirse unas 2 o 3 veces, dependiendo del tiempo del que dispongamos. Este tipo de dinámica nos permite mover nuestro cuerpo, conectar con el espacio y las personas con quienes nos encontramos e incentiva la interacción directa entre el grupo de participantes previo al inicio de la reunión en sí.

Un clima favorable facilitará que las personas más tímidas puedan expresarse con mayor comodidad (a lo cual sugerimos invitarlas regularmente, aunque sin agobiar) y que las personas más acaparadoras de la palabra no se molesten al pedirles “una oportunidad” para que se expresen quienes no lo hayan hecho (lo cual puedes hacer cuando lo consideres).

Además del clima de la reunión, un elemento muy importante en lo referente al grupo convocado es que debes preocuparte no sólo del número de personas, sino que éstas

sean las adecuadas. Cada reunión, de acuerdo con su carácter y sus objetivos, requiere la participación de determinadas personas y no de otras. Una reunión muy numerosa en la que no participan las personas necesarias para garantizar una adecuada información, para consultar su opinión o para tomar una decisión, es un fracaso. Una reunión de pocas personas, pero fundamentales para nuestro objetivo, puede ser muchísimo más eficaz y multiplicar su impacto.

TODAS las personas NO tienen que participar en TODAS las reuniones: esa es la forma más directa de producir una saturación de reuniones que conduce a la inoperancia.

•] Galería de “personajes”

En toda reunión existen distintas actitudes personales, que se combinan en las diferentes personas y que influyen en el desarrollo de la reunión, obligando a quien la facilita o coordina a prestarles atención para alcanzar el éxito. Aquí las hemos presentado en forma de “retratos”, caricaturizando esos rasgos, exagerándolos. No siempre están presentes todos a la vez y seguramente hay algún otro, aparte de los que aquí se mencionan, que conocemos por experiencia, pero estos son algunos de los más comunes:

“La persona que habla mucho”

Siempre tiene opinión sobre cualquier tema que se trate, e interviene abundantemente en todos ellos. Toma muy fre-

cuentemente la palabra y es difícil que la suelte. No le suele gustar que le lleven la contraria y que prevalezcan otras opiniones sobre las suyas. A veces, contribuye a lanzar los temas y aporta ideas muy aprovechables, pero, muy a menudo, aunque sus ideas sean interesantes, dificulta la participación de las demás personas. Es necesaria una facilitación más activa, entregando tiempos u organizando rondas para poder escuchar todas las voces.

“La que no habla”

No hay manera de saber si tiene una opinión determinada sobre algún tema. Siempre permanece en silencio. Puede ser que no tenga nada nuevo que decir, o que sea una persona tímida con dificultad para expresar sus puntos de vista, o que no le interese en absoluto el tema, etc. Se requiere motivar y favorecer su participación mediante preguntas directas, rondas de intervenciones de todas las personas participantes o utilizando otras técnicas: expresión a través de tarjetas, post its, papelógrafos, tableros digitales y otros soportes gráficos.

“La que no está de acuerdo en nada”

Sus intervenciones, a menudo, son para cuestionar lo dicho, señalar objeciones, contradecir lo expuesto, criticar otras intervenciones, etc. Es alguien útil en ciertos momentos, porque contribuye a ver nuevas perspectivas del tema que pueden pasar desapercibidas, pero, a veces, dificulta la obtención de conclusiones y la toma de decisiones.

“La que no escucha”

Sus opiniones tienen poco o nada que ver con las expresadas anteriormente por otras personas del grupo. Mientras el resto interviene, está pensando en lo que va a decir, sin atender a lo que se discute. Se sugiere evitar que disperse la atención, invitarla a que se centre en el tema convocante.

“La que no se entera”

No comprende las ideas planteadas por otras personas o las entiende en un sentido totalmente diferente al resto. Plantea cuestiones que no tienen relación con el sentido del diálogo o recupera cuestiones ya resueltas. Interviene, y dispersa la atención, o se calla sin enterarse de nada. Es necesario darse cuenta de esta circunstancia y facilitar la comprensión de esta persona, aclarando conceptos o conclusiones, apoyándola con algún documento o texto, etc.

“La que no deja acabar”

Interrumpe siempre las exposiciones del resto, contradiciendo lo dicho o cambiando de tema hacia otros que le parecen más importantes. Es importante intentar evitar esas interrupciones sistemáticas, y aconsejable incorporar una “pieza de la palabra” que determine que solo quien tiene en sus manos ese elemento podrá intervenir .

“La que conversa, aparte, con otras participantes”

Esta hace a menudo comentarios privados con las personas que tiene a su lado sobre las cuestiones que se tratan, sin

atender al diálogo, dispersando la atención del resto, aumentando notablemente el “ruido” ambiental.

“La que quiere destacar”

Su interés máximo, por encima del tema que se esté tratando, es destacar en el grupo. Tratará sistemáticamente de influir utilizando su seguridad, su tono contundente o intimidatorio, su insistencia, etc. A menudo, competirá con quien facilite o coordine la reunión, discutiendo sus criterios, tratando de imponer los propios, etc. Puede ser útil para la reunión si centra su esfuerzo y deseo de influencia en el éxito de la reunión y en promover y facilitar la participación de las demás personas.

“La que quiere caer simpática”

Su meta es ser bien vista y aceptada por el grupo. Sus recursos son el elogio, las pequeñas atenciones, la cortesía y amabilidad, etc. Sus opiniones pueden ocultarse o deformarse para no entrar en conflicto con otras, para no caer mal. Su participación puede ser provechosa, en la medida que contribuya a crear un clima distendido, positivo, favorable a la comunicación, y siempre que ello no evite abordar los temas en profundidad y no implique huir de los conflictos.

“La que se repite”

Considera que sus argumentos no han sido tenidos suficientemente en cuenta e insiste, una y otra vez, en las mismas ideas y propuestas. Será necesario hacerle ver que sus opi-



niones ya son conocidas y fueron consideradas, e invitarla a hacer nuevas aportaciones sobre nuevas cuestiones.

“La que tiene sentido práctico y va al grano”

Su interés es la exactitud, la precisión, la concreción. No le gusta perder el tiempo, irse por las ramas, etc. Su intervención puede ser enormemente provechosa para centrar los temas, alcanzar conclusiones, tomar decisiones, etc. Pero a veces puede tensionar en exceso el clima de la reunión.

“La que se aburre y pasa”

Está en su mundo, si es que asistió o no se ha ido todavía. Lee el periódico, consulta su agenda, dormita, atiende su teléfono celular. Si es una persona necesaria para la reunión, deberás invitarle a incorporarse activamente.

“La que se altera”

Determinadas cuestiones o aspectos formales la sacan de sus casillas, se descompone e incluso se expresa con violencia. Es fundamental que quien se ocupe de la facilitación evite toda alteración. Será necesario reprimir toda alusión o argumentación personal poco respetuosa o insultante, así como no tolerar que se levante la voz, se grite o se violenten los ánimos.

Los casos planteados no suelen aparecer “en estado puro”, sino que son más bien actitudes que se combinan en distintas personas, aunque en unas personas destaquen más unos rasgos que otros.

Pero, entonces... ¿Existe el o la “participante ideal”? La respuesta es no. Todas las personas tenemos virtudes y defectos en nuestra participación en las reuniones. Pero, en todo caso, conviene “cultivar” ciertas actitudes básicas que facilitarán el desarrollo de las mismas:

- Concentración, atención a los temas tratados.
- Escucha activa, interés y respeto por las opiniones de las demás personas.
- Claridad y concisión en la expresión de las opiniones propias.
- Disposición al diálogo, voluntad de “negociación” entre las distintas opiniones y posturas, voluntad de producir acuerdos y conclusiones.
- Actitud simpática y empática (ponerse en el lugar de las otras personas), contribución activa a un buen clima relacional.

•] El lugar de la reunión

El desarrollo de la reunión requiere un espacio que se acerque, lo más posible, a las siguientes características “ideales”, si bien habrás de adaptarte a las existentes:

Horizontalidad

Que las personas participantes estén en el mismo plano que quien coordina o facilita, viéndose las caras, pudiendo comunicarse directamente, que puedan establecer entre sí

una relación y comunicación “horizontal”. Lo ideal es una disposición de las sillas y mesas (estas últimas no siempre necesarias) en círculo o en forma de V con la abertura del ángulo mirando al papelógrafo, pantalla o pizarra.

Amplitud

El espacio dispuesto para la reunión debe ser lo suficientemente amplio como para facilitar la comodidad de todas las personas participantes y la realización de las diversas actividades (presentaciones orales, proyecciones, trabajo en pequeños grupos, dinámicas y ejercicios grupales, etc.). Lo ideal es disponer de un mínimo de 2 metros cuadrados por participante. De igual modo, no se recomienda un espacio excesivamente grande en relación a la cantidad de personas participantes, que puede resultar poco acogedor.

Movilidad

Los equipos y elementos mobiliarios -mesas, sillas, etc.- deben ser móviles y permitir, con facilidad y rapidez, distintas disposiciones del espacio según las necesidades de cada momento de la reunión.

Mobiliario adecuado y cómodo

El mobiliario debe ser funcional y cómodo para facilitar los distintos usos y evitar el cansancio o la dispersión de la atención. Es necesario contar con mobiliario para disponer los materiales técnicos y documentales necesarios (mesas, pizarras, proyector, computadores, lápices, etc.).

Luminosidad

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

Climatización

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

Insonoridad

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

Aislamiento y accesibilidad

El espacio permitirá un aislamiento que evite todo tipo de interferencia física (lugares de paso, por ejemplo) o visual (espacios con mamparas transparentes, por ejemplo). Debe ser de fácil acceso para quienes participan (proximidad, facilidad de transporte, estacionamiento, accesos inclusivos, etc.).

Medios técnicos y conexiones

El espacio debe permitir la disposición y conexión de los medios técnicos necesarios (proyectores, computadores, pantallas, pizarra, espacios para la colocación de carteles,

etc.), para lo cual debe contar con enchufes y conexión a internet. Debe estar cercano a zonas de descanso, aseos, etc.

Según el carácter de la reunión, podrás buscar el espacio adecuado. En caso de no disponer de él, busca en hoteles (que arriendan salas de reuniones), centros educativos, centros cívicos, sociales o culturales de instituciones públicas o privadas, locales de organizaciones sociales, etc. En estos casos no suele resultar muy difícil obtener la cesión de dichos espacios para tal fin.

Sugerimos huir de los teatros y auditorios con sillas sujetas al suelo, elevados estrados y donde no es posible ninguna movilidad, que refuerzan la imagen de formalidad, la “verticalidad” y “lateralidad” de la comunicación y que enfrían el clima relacional.

•] Los materiales necesarios

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

- Hojas de papel blanco (mejor aún si son hojas ya utilizadas por un lado, que se puedan utilizar por el otro lado para generar menos desperdicio).
- Lápices.
- Pizarra o papelógrafo, cartulinas o carteles.

- Plumones gruesos de varios colores.
- Chinchas y cinta adhesiva.
- Tableros digitales, plantillas o canvas de trabajo previamente diseñados en caso de que la reunión sea virtual.
- Lana o hilo.
- Pinza para colgar ropa (o perritos de ropa).

Si no dispones de alguna herramienta que necesites, como proyectores o pizarras, puedes intentar pedirlos prestados a alguna otra organización, asociación o institución pública o privada. Pero, si no los consigues, aún cuentas con muchos otros medios tan sencillos como los que hemos mencionado arriba y que permiten el desarrollo de todo tipo de reuniones.

Además, pueden ser necesarias copias de los distintos documentos de trabajo, para lo cual éstos deberán ser preparados con la suficiente antelación. Recomendamos no imprimir material si no es totalmente necesario. Muchas veces los documentos podrán ser difundidos con la misma eficiencia en formato digital.

•] El tiempo justo

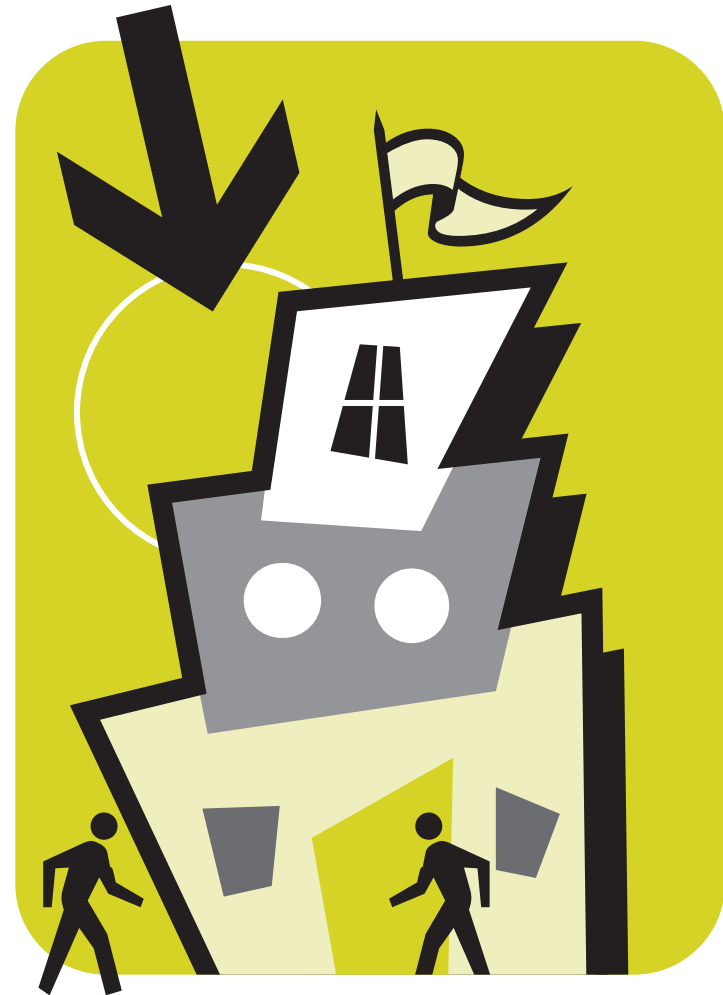
Una reunión excesivamente larga desafía la capacidad de atención y participación: nadie es capaz –salvo en circunstancias especiales– de mantener la misma concentración y nivel de motivación durante muchas horas seguidas. Más

de tres horas (que, bien aprovechadas, dan para mucho) es demasiado, y cualquier tiempo más prolongado (4 o 5 horas) requiere hacer una pausa, de al menos 20 minutos, en mitad de la reunión o cada dos horas y media aproximadamente. Ese descanso, lejos de ser un tiempo perdido, facilitará mucho el desarrollo general de la reunión.

Las reuniones deben tener una hora de comienzo y una hora de conclusión claramente establecidas. Las personas participantes deben conocerlas y éstas deben cumplirse. Eso acabará convirtiéndose en una costumbre, en algo habitual que reforzará la motivación de quienes participan de nuestras reuniones. De no cumplirse los horarios, el grupo se acostumbrará a la informalidad de los inicios y términos de las reuniones, lo que acabará por desanimar a las personas más puntuales.

Al preparar la reunión debemos tener en cuenta el número de participantes y la agenda con los diferentes temas a tratar. Eso nos permitirá prever y distribuir el tiempo necesario para tratar adecuadamente cada punto. Si el tiempo fuera escaso, habremos de ampliarlo o, mucho mejor, seleccionar los temas más importantes.

Con frecuencia somos demasiado optimistas en el cálculo del tiempo y no contemplamos la aparición de imprevistos. Es importante no confundir la realidad con nuestros deseos: si queremos que exista una participación verdadera, no es posible tratar muchos puntos en poco tiempo. Siempre se requiere flexibilidad para permitir que el grupo trabaje con



comodidad, sin presiones. Si un debate exigiera más tiempo, hay que dárselo; eso sí, sugerimos intentar evitar las repeticiones o la tentación de discutir y aclarar TODO al mismo tiempo y de una sola vez: la estructura de la reunión estará pensada para que haya un tratamiento GRADUAL de los temas, paso por paso.

Es aconsejable intentar evitar interrupciones que rompan la dinámica o alarguen los tiempos estimados para cada tema. En este sentido, es muy importante que, al entrar en la reunión, se apaguen o silencien los teléfonos celulares. Esta es la única manera de garantizar que toda la atención se concentra en el desarrollo de la reunión. Si esto último fuera muy difícil, por el carácter de las personas que participan en la reunión o porque éstas estuvieran pendientes de recibir alguna comunicación importante, podemos prever pausas para atender y responder llamadas y, en todo caso, pedir a esas personas que atiendan sus llamadas saliendo del lugar de reunión. En algunos casos, por la importancia y carácter de la reunión, el apagar o silenciar los teléfonos celulares puede ser obligatorio.

En todo caso, el grupo y su dinámica son quienes mandan y eso obligará a adaptar el manejo del tiempo. Si por la razón que fuera, hubiera muchas o importantes distorsiones en el tiempo, es importante comentar esta circunstancia con el propio grupo, sugiriendo la posibilidad de ampliar un poco el horario previsto o añadir alguna sesión.

•] La mecánica de las reuniones

Ya hemos señalado que, antes de comenzar, deben estar adecuadamente preparados el lugar y los materiales necesarios para el desarrollo de la reunión. También recordamos que es necesario que se apaguen o silencien los teléfonos celulares. Luego, a la hora prevista, o unos pocos minutos (de “cortesía”) después, se iniciará la reunión, que se desarrollará conforme a los siguientes pasos:

1° Presentación de participantes]

Una reunión puede comenzar con una ronda inicial de chequeo de entrada o “check in”, seguida de una presentación breve de cada participante, especialmente cuando se reúnen por primera vez. En cualquier caso, conviene siempre recordar los nombres y la razón o función por la que participan en la reunión.

En las reuniones con muchas personas participantes, la imposibilidad de una presentación personal, que ocuparía demasiado tiempo, puede paliarse con otras metodologías como “citas improbables”, presentándose en grupos más pequeños, o con tarjetas identificativas, en la mesa, sobre la ropa, y/o solicitando que al intervenir, o al menos en la primera intervención, cada participante comience identificándose.

2° Recuerdo de los objetivos y agenda]

La persona que facilita o coordina la reunión recordará, de forma breve, los objetivos de ésta, los temas a tratar y el tiempo disponible (agenda).

3° Presentación de los temas]

Cada tema previsto se iniciará con la presentación, por parte de quien facilita, de otra persona del grupo o a través de otros soportes (documentación escrita, gráficos y cuadros, proyecciones de video, presentaciones, etc.) de la información fundamental sobre el tema a tratar. Esa información debe ser clara, concisa y precisa, destacando los aspectos básicos y centrales, para comprender el tema, formarse una opinión o tomar una decisión determinada.

Si el tema tiene cierta complejidad, las personas participantes habrán recibido previamente información documental suficiente como para disponer de los datos fundamentales, y formarse una primera opinión. De otra forma, será necesario prolongar este tiempo inicial de información.

4° Preguntas aclaratorias]

En las reuniones meramente informativas, este será el momento de las preguntas e intervenciones aclaratorias: las que las personas participantes hagan a quien presentó la información inicial, y las que esta persona puede hacer para

comprobar la adecuada comprensión de dicha información. Luego, se pasará a otro tema y así sucesivamente hasta completar la agenda.

Las preguntas pueden hacerse y responderse de una en una, agruparlas de tres en tres antes de dar respuesta, o hacerlas por escrito e ir las organizando y respondiendo, dependiendo de la cantidad de personas que participen de la reunión.

5° Contraste de opiniones]

En las reuniones consultivas o decisorias, tras las intervenciones complementarias a la información, será el momento de que las personas participantes expongan sus distintas posturas respecto al tema sobre el que pronunciarse.

Esta exposición de opiniones puede hacerse en un turno abierto, sin control del uso de la palabra ni límite de tiempo, o con turnos y un tiempo establecido, especialmente si se trata de una reunión con alto número de participantes.

La persona que facilita o coordina, en reuniones con un número reducido de personas, podrá solicitar la opinión de cada una de ellas, que la irán exponiendo sucesivamente.

Las intervenciones deberán ser breves, especialmente si son muchas las personas participantes, y se aconseja evitar las intervenciones reiteradas de las mismas personas cuando no den oportunidad de intervenir a las demás.

6° Resumen de las opiniones planteadas]

En las reuniones consultivas, después de expresadas las distintas posturas y opiniones, la persona que facilita -que habrá tomado nota directamente o a través de alguien que se encargue de la cosecha de la reunión- podrá resumirlas, antes de pasar al siguiente tema e ir completando así la agenda.

7° Preparación de la toma de decisiones]

En las reuniones decisorias, sin embargo, tras expresarse las distintas opiniones y posturas, llegará el momento de alcanzar acuerdos y tomar decisiones. La persona facilitadora recordará las distintas posibilidades de decisión que se derivan de las posturas planteadas, que pueden completarse y precisarse con otras aportaciones. Dichas alternativas deben sintetizarse y simplificarse, porque si son demasiadas dificultarán la decisión. Cuando no sean más de 2 o 3 las opciones podrían tener lugar intervenciones, a favor y en contra, aclaratorias para la decisión. Esta fase no debe prolongarse cuando estén claras las opciones entre las cuales decidir.

8° Toma de decisiones, asignación de responsables y plazos]

El momento de tomar una decisión puede resolverse mediante negociación entre las diferentes posturas planteadas en el paso anterior, para construir una decisión común

por consenso. Si no fuera posible el acuerdo, puede resolverse por votación entre las opciones planteadas (a mano alzada, de forma nominal, secreta por escrito, u otras, de acuerdo con el carácter de cada reunión). En reuniones masivas, el acuerdo podrá establecerse por “aclamación” de alguna de las posturas en juego, aunque este es un método engañoso.

Es importante señalar que, en la mayoría de las reuniones, tomar una decisión significa también concretar quienes serán las personas responsables de su ejecución y el plazo para ello. Si no concretamos estos detalles, muchas decisiones se quedarán en intenciones.

9° Tratamiento de los siguientes temas]

Luego, tomada la decisión, continuaremos con el siguiente tema, hasta concluir con la agenda.

•] Los pequeños grupos de trabajo

En muchas organizaciones grandes, asociaciones con un elevado número de integrantes, o en ocasiones especiales como congresos o asambleas de amplia asistencia, cuando es preciso implicar a muchas personas en una información, consulta o decisión, muchas veces resulta imposible trabajar en un solo grupo, y conviene dividir nuestras fuerzas para luego sumarlas.

Los pequeños grupos de trabajo, en grandes reuniones, pueden servirnos, entre otras cosas, para:

- Facilitar el conocimiento y análisis de determinada información, permitiendo que se comente y se formulen preguntas aclaratorias con amplia participación de todas las personas.
- Recoger, en reuniones de carácter consultivo, un mayor número de opiniones e informaciones diversas, implicando a más personas en la consulta.
- En reuniones decisorias, permite preparar las decisiones, elaborando entre todas las personas participantes un mayor número de alternativas, analizando colectivamente las diversas opciones a elegir, favoreciendo el intercambio de opiniones.
- Cuando llegue el momento de formar estos pequeños grupos para desarrollar alguna tarea, se puede hacer de distintas formas:
 - Por la proximidad física. Se agruparán las 3-6 personas que se encuentren sentadas más cerca entre sí.
 - Por el azar. Las personas que forman el grupo se numerarán por turno, de 1 a 3 o 4, según el número de subgrupos que vayan a formarse, reuniéndose aquellas a quienes hubiera correspondido el mismo número.
 - Mediante algún juego, por ejemplo un rompecabezas. Se trocean en 3-5 pedazos (según sea el número previsto de integrantes que compondrán cada subgrupo) tarjetas postales diferentes (tantas cuantos subgrupos queramos consti-

tuir) y se reparten, mezclados los trozos, entre las personas participantes. Cada cual deberá buscar a quienes tengan los restantes fragmentos de su tarjeta, para iniciar el trabajo conjunto.

Es fundamental que todas las personas que forman cada pequeño grupo tengan claro, en todo momento, cuál es el trabajo a realizar y el carácter de las conclusiones o respuestas que se esperan de ellas.

Si el trabajo se desarrollara mediante alguna técnica grupal (lluvia de ideas, lluvia de tarjetas, o alguna otra metodología participativa), es imprescindible que todas las personas la conozcan y comprendan.

Estos subgrupos pueden ser más o menos estables, manteniéndose a lo largo de varias sesiones o reuniones sucesivas, si funcionaran bien y sus componentes se sintieran a gusto.

También podrán variar en su composición, especialmente si queremos garantizar que las personas participantes se conozcan bien entre sí y puedan trabajar en algún momento juntas. En todo caso se trata de "equilibrar" ambos criterios: la eficacia en el trabajo y la posibilidad de cambio y renovación periódica de los subgrupos.

•] Registrar la cosecha

A menudo -especialmente si se trata de reuniones con muchas personas participantes- después del trabajo en pequeños grupos será necesario poner en común sus conclusiones en el “plenario”.

Las personas que actúen como portavoces de cada grupo irán exponiendo ordenadamente sus conclusiones, y la persona facilitadora se encargará de cosechar las opiniones de los subgrupos o de las manifestadas por parte del grupo. Podrá hacerlo en su propio cuaderno, pero todavía será mejor si lo hace en un papelógrafo, pizarra o tablero virtual.

Es importante, antes de iniciar el trabajo en pequeños grupos, recordar a cada subgrupo que elija a una persona como portavoz (función en la que se deberá rotar para que no la realicen siempre las mismas personas).

Para hacer más fácil la toma de notas en las puestas en común, la persona que facilita o coordina la reunión se puede valer de algunos “trucos”:

- Escribir las conclusiones aportadas en el papelógrafo con letra grande, “impresa”, para que se facilite la lectura por todas las personas del grupo.
- Utilizar plumones de varios colores, uno para escribir, otros para subrayar, remarcar, diferenciar, relacionar, etc.
- Diferenciar los distintos temas a tratar o preguntas a res-

ponder, marcando previamente diferentes recuadros o sectores en el papelógrafo, de manera que queden perfectamente delimitadas y ordenadas las aportaciones. También es posible diseñar de antemano un documento, template o

canvas especialmente para el registro de la cosecha, según cada actividad o momento de la reunión.

- Si quien facilita o coordina no entiende claramente alguna de las aportaciones, puede pedir a la persona correspondiente que la repita o aclare, para asegurarse de que refleja fielmente lo dicho.
- No es necesario escribir literalmente todo lo dicho; es mejor escribir las aportaciones en forma de “telegrama”, reflejando tan sólo la idea principal de forma escueta.
- Cuando se repitan las mismas ideas por varios grupos, no será necesario volver a escribirlas; bastará con poner uno o varios asteriscos o cruces al lado de la idea ya escrita para señalar la coincidencia.
- Es muy conveniente que los papelógrafos queden pegados a la pared o visibles en algún tablero virtual compartido, al menos durante toda la reunión y, si es posible, de una reunión a otra (ello nos ayudará a recordar los temas ya trabajados).

•] El papel de quien coordina o facilita la reunión

El papel fundamental de la persona facilitadora es apoyar la comunicación, organizando el diálogo y garantizando el adecuado desarrollo de la reunión para que cumpla los objetivos propuestos. Entre sus tareas se encuentran tres especialmente importantes:

Preguntar

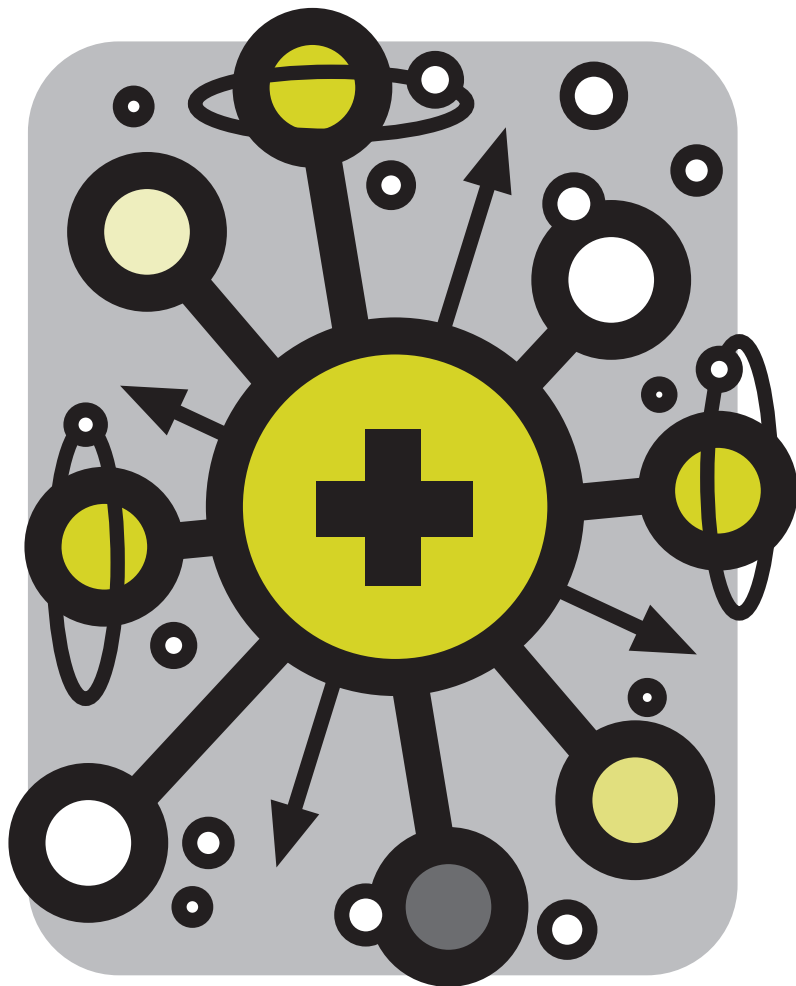
La persona que facilita es quien formula las preguntas, no quien aporta las respuestas. Su tarea es plantear, breve y directamente, las preguntas adecuadas, introduciendo el tema a tratar y dinamizar la participación de todas las personas.

Cosechar

La persona facilitadora estimula y favorece la reflexión y la expresión individual y colectiva, facilita la producción ordenada de ideas y las escucha y recoge (mediante notas escritas, papelógrafo, grabadora, video, etc.)

Sintetizar

La persona facilitadora contribuye a sintetizar las ideas expuestas, presentando las alternativas planteadas a lo largo del debate, facilitando así la toma de decisiones.



Si vas a facilitar una reunión, no se trata de actuar como persona “experta” que lo sabe todo o tiene las soluciones a todos los problemas que puedan aparecer. Pero sí es muy importante que, sin necesidad de saberlo todo, conozcas lo más posible los temas que se van a tratar en cada reunión, hayas leído la información disponible, etc. Y ello no porque tengas que dar ninguna “lección magistral”, sino porque tendrás que hacer muchas preguntas o, mejor, ayudar a que el grupo se las haga, y para saber qué es importante preguntarse es necesario, primero, conocer mínimamente el tema.

En lo referente a la dinámica grupal, es mucho menos complicada de lo que se dice y de lo que parece. Es, sobre todo, cuestión de actuar con tranquilidad y naturalidad, con sentido común. Confiar en el grupo, su buena voluntad y su capacidad de reflexión. Observar atentamente cómo va conduciéndose la conversación para tener en todo momento una visión clara de lo que ocurre, y de las necesidades y demandas del grupo.

Si hay algo que no sabes o surge cualquier problema que no dominas, puedes decirlo claramente, devolver la pregunta al grupo, proponer una o varias formas para que el grupo busque la información requerida (hablando con otras personas, consultando textos o documentos, etc.).

Luego, la experiencia va haciendo el resto, el segundo grupo plantea menos dificultades que el primero, y así sucesivamente.

•] “Retrato ideal” de la persona facilitadora

¿Existe un facilitador o facilitadora “ideal”? Pues no lo sabemos, pero sí conocemos algunos rasgos, actitudes y pautas que pueden ayudarte a realizar una buena facilitación de reuniones:

- Preséntate por tu nombre, con sencillez, sin excesivos formalismos. Esto facilita la confianza y el respeto entre quienes participan en la reunión.
- Llama a las personas participantes por sus nombres, haciéndolas sentir reconocidas y valoradas.
- Sonríe y utiliza el sentido del humor. Esto facilita momentos de relajación y contribuye a crear un clima distendido.
- Establece contacto visual con las personas participantes, miralas a todas, recorriendo todo el grupo cuando hagas cualquier intervención. Y mira a los ojos, en actitud de escucha activa, a cada participante que interviene.
- Utiliza un tono de voz cálido y dinámico. Evita la monotonía, las lecturas mecánicas, los tonos y letanías adormecedoras.
- Exprésate con claridad, con un lenguaje sencillo que puedan entender todas las personas, evitando discursos retóricos, jergas o terminologías técnicas.
Adaptate siempre al perfil y características del grupo.
- Haz intervenciones oportunas y concretas, no abusos del uso de la palabra. Se breve, guarda silencio cuando proceda y resérvate para los momentos adecuados.

- Entrega orientaciones de trabajo claras, garantizando que todo el mundo sepa qué debe hacer en cada momento.
- Cuida que estén a mano, en cada momento, los materiales y los recursos técnicos necesarios para cada reunión.
- Controla bien el manejo del tiempo, evita digresiones y salidas por las ramas, ayuda a centrar la atención. Esto favorece un buen clima de trabajo, de concentración en la tarea.
- En los debates, vela porque todas las personas que forman el grupo tengan la oportunidad de participar, de expresar sus opiniones e ideas.
- Toma -o vela por que se tome- nota de las opiniones y de las conclusiones alcanzadas.
- Lanza, si fuera preciso, nuevas preguntas para impulsar la reflexión y el intercambio en el seno del grupo.
- Favorece que todo el grupo preste atención las opiniones de las demás personas. Intenta evitar que se produzcan conversaciones paralelas que distraigan la atención.
- Facilita que se respete el turno de palabra y que no se establezcan largos diálogos entre dos personas.
- Haz buen uso del papelógrafo u otros apoyos técnicos.
- Ejerce tu papel facilitador cuando sea necesario para garantizar el desarrollo adecuado de la reunión.
- Transmite una imagen relajada y tranquila. Esto contribuirá a dotar de un tono distendido a la reunión.
- Resuelve o ayuda a resolver los conflictos que surjan,

aclarando ideas o facilitando el acercamiento de posturas y la toma de decisiones.

•] El conflicto en las reuniones

Un conflicto es una discrepancia o enfrentamiento entre dos o más opiniones, ideas, necesidades, intereses, etc. Nos han enseñado a evitarlo, a temerlo, a huir de él. Y, sin embargo, el conflicto forma parte de la naturaleza humana. Gracias al conflicto se producen los cambios y avances en las personas, en las sociedades, en las organizaciones.

Los conflictos pueden ser intrapersonales (cuando se plantea dentro de cada persona), interpersonales (entre personas), intragrupal (cuando se plantean dentro de un grupo) e intergrupales (cuando el conflicto enfrenta a diferentes grupos).

Lejos de temer al conflicto, postura que no nos conduce a ninguna parte, te sugerimos aprender a resolverlo para que tus reuniones sean verdaderamente eficaces y sirvan para avanzar.

En las reuniones es relativamente frecuente que se planteen conflictos, e incluso muchas reuniones se realizan con el objetivo de resolver conflictos.

A menudo, surgirán conflictos que son más bien malentendidos y distorsiones en la expresión y en la comunicación, como cuando dos personas dicen lo mismo, o algo muy

parecido, con palabras diferentes. La persona que facilita o coordina tendrá que intervenir en el debate y llamar la atención sobre las coincidencias existentes y aclarar el significado de las expresiones, clarificando las posturas, facilitando el avance.

En ocasiones se plantean, a lo largo de las reuniones, pequeños conflictos fácilmente solucionables con un poco de buena disposición de quienes participan, claridad y orden en las exposiciones y voluntad de acuerdo. Pero en otros casos el conflicto es más profundo, y es necesario resolverlo antes de continuar la reunión, si es que no es posible tratarlo por separado en una ocasión más adecuada.

A veces, aparece una discrepancia en torno a una cuestión determinada, incluso una cuestión banal, cuando en realidad se esconde un conflicto por razones interpersonales (rechazo o competencia mutua, disputa de la hegemonía en el grupo, etc.). La persona facilitadora o coordinadora debe evitar, en la medida de lo posible, que cualquier conflicto interpersonal ajeno a la reunión se apodere de ésta.

Lo mejor es resolverlo antes de comenzar la reunión, pero si no puede ser y el conflicto emerge en ella, se llamará la atención sobre el objetivo de la reunión y la responsabilidad de las personas participantes. Si el conflicto fuera muy grave y distorsionase la dinámica organizativa, podría ser necesario tratarlo en otra próxima reunión.

Para intentar resolver un conflicto, planteamos varios pasos:

1º] Identificar y delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa.

Se trata de “objetivar” el problema, hacerlo consciente para todas las personas en los mismos términos. Todas las personas implicadas, ordenadamente, aportarán informaciones que ayuden a concretar las ideas, intereses, necesidades, etc., que se oponen o enfrentan. Luego, se formulará el conflicto, poniéndolo por escrito en un soporte visible a todas las personas participantes, subrayando aquellos puntos o cuestiones sobre las que existe discrepancia.

2º] Valorar la importancia del conflicto y la disposición o actitud de las partes para resolverlo

En grupo, analizar cuál es el origen, las causas del conflicto y de qué forma influye en nuestro trabajo común, en nuestras reuniones, en el funcionamiento de nuestra organización. A veces, una vez analizado, la importancia relativa del conflicto permitirá manejar con mayor holgura y flexibilidad la búsqueda de una solución. En otras ocasiones será necesario intentar resolverlo con la mayor agilidad y formalidad posible.

Tendrás que indagar, también, acerca de la actitud de las partes, si están o no dispuestas a llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto. Este es un aspecto fundamental, deter-

minante, de tal forma que si no hubiera esa disposición básica, todo esfuerzo de acuerdo será inútil y será preferible explorar otras salidas a la situación planteada: posponer la reunión para buscar una flexibilización de las posturas, recabar la opinión o la mediación de terceras personas, buscar un “arbitraje” externo, recoger y analizar nueva información, etc.

3º] Identificar y analizar todas las soluciones posibles y su “coste”

Se trata de elaborar conjuntamente las alternativas de solución. Es un momento de producción de propuestas. Todas las ideas valen, y con ellas podrás elaborar una lista, cuanto más clara y sencilla mejor, de soluciones posibles. Delimita y sintetiza esas alternativas, hasta quedarte con las que recojan mayor consenso.

Luego tendrás que analizar cual es el «coste» de, en relación a cada una de las posibles soluciones, esto es, qué consecuencias tiene para los objetivos y el funcionamiento de su organización y sus reuniones. Se trata de identificar y valorar qué implica cada alternativa.

Toda decisión tiene inconvenientes y ventajas; toda elección implica un “coste”, y nuestra organización, nuestras reuniones salen más o menos beneficiadas según la misma.

4º] Tomar una decisión por negociación/consenso o por mayoría

El objetivo es elegir la solución más “rentable”, aquella en la que las ventajas de la elección compensen en mayor medida los inconvenientes. Esta decisión, en muchas ocasiones, podrá tomarse aproximando las posturas, negociando las diferencias, buscando fórmulas de consenso que, aunque no satisfagan en su totalidad a ninguna de las partes, aunque obliguen a ceder un poco a todas ellas, encuentren mayor respaldo y beneficien en mayor medida a nuestros objetivos comunes.

La negociación, como el conflicto, es una parte fundamental de la realidad organizativa. Es la manera de llegar a posturas de síntesis, superadoras de las posiciones individuales o parciales. En una organización, en un equipo, todas las personas deben estar dispuestas a ceder un poco para alcanzar mejor los objetivos comunes. La negociación es parte fundamental de la vida organizativa.

Pero, en otras ocasiones, la negociación no alcanzará el éxito y las posturas, respecto a la decisión a tomar, seguirán divididas y enfrentadas. En este caso no quedará otra solución que elegir la solución que cuente con mayor respaldo. Y se requerirá un pronunciamiento expreso de todas las personas participantes, una votación, pública o secreta según corresponda al caso.

5º] Aplicar y evaluar la decisión.

El compromiso de todas las partes debe ser claro: respaldaremos y aplicaremos la decisión elegida por consenso o mayoritariamente.

Luego evaluaremos su aplicación, para mejorar o cambiar si fuera necesario esa decisión, recurriendo entonces a las diferentes alternativas planteadas anteriormente o tomando en consideración otras nuevas.

•] La preparación de las reuniones

Al preparar las reuniones es posible seguir varios pasos que ya hemos señalado: concretar los objetivos que se persiguen; definir quienes participarán y de cuántas personas se trata; prever los horarios más adecuados para facilitar la mayor convocatoria; establecer la agenda con los temas a tratar y el reparto del tiempo; elaborar y difundir la convocatoria entre las personas participantes previstas, garantizando que la información les llegue adecuadamente; preparar medidas que faciliten su participación (transportes o servicio de guardería, cuando la reunión sea presencial y disponibilidad de dispositivos o conexión a internet en caso de ser online, etc.).

Además, será necesario dedicar un tiempo a desarrollar el “guión de la reunión”, estableciendo los pasos que se darán para tratar cada tema:

- Presentación exposición previa de quien facilita o coordina o de alguna persona del grupo o invitada externa, distribución y presentación de documentos informativos, proyección de videos, formulación de preguntas introductorias, etc.).
- Formulación de conclusiones (mediante puesta en común y síntesis de conclusiones de los subgrupos, mediante plenario, cosecha gráfica, ronda final de opiniones y conclusiones individuales, mediante votación, etc.).
- Formulación de conclusiones (mediante puesta en común y síntesis de conclusiones de los subgrupos, mediante coloquio abierto, papelógrafo de síntesis, ronda final de opiniones y conclusiones individuales, mediante votación, etc.).
- Preparación de los materiales precisos para el desarrollo de cada tema.

Al preparar cada reunión es posible dedicar un tiempo a “imaginar” las cuestiones que podrían surgir en cada tema y reflexionar sobre algunas preguntas que se podrían plantear en torno a esas cuestiones.

Antes de cada reunión de trabajo es aconsejable repasar las notas recogidas en sesiones anteriores y recordar cuáles fueron las cuestiones que suscitaron mayor interés, qué temas conflictivos surgieron, cómo se resolvieron, cuáles se aplazaron, etc. También es necesario recordar la dinámica grupal: quienes participaron más, quienes participaron menos, cuál fue el clima de relación y trabajo, etc. Estos ejercicios de “memoria” permitirán abordar la preparación

de la próxima reunión y darán pistas de cómo podría desarrollarse la nueva sesión.

También es recomendable leer los textos complementarios de los que se disponga (materiales de apoyo, documentación propia, bibliografía, etc.) sobre los temas que vayan a abordarse.

Es recomendable igualmente, hacer una lista de las preguntas prácticas que, sobre cada cuestión, sería interesante que el grupo se planteara, por si es necesario recurrir a ellas para lanzar o animar el debate en algún momento.

Todo eso parece muy complicado, pero no lo es tanto, sobre todo cuando se ha hecho un par de veces antes. En cada ocasión, resultará más fácil.

•] Después de la reunión

Es necesario elaborar una memoria sencilla, recordando cada tema tratado, las principales opiniones expuestas, las conclusiones o decisiones alcanzadas, y las personas responsables y los plazos señalados para su cumplimiento.

Esa memoria debe ser enviada a todas las personas participantes en la reunión. Será una forma eficaz de garantizar que todo el mundo tiene constancia de los resultados obtenidos y así podrá aplicarlos, y servirá de punto de partida para la próxima reunión.



2 Trucos para mejorar

nuestras reuniones



•] Aprendiendo a reunirnos

Este es un “truco” para aquellos equipos o grupos que se reúnan habitualmente y estén decididos a aprender a mejorar sus reuniones. Exige voluntad y disposición por parte de todas las personas, aunque es muy efectivo y produce resultados rápidos que son muy satisfactorios.

Se trata de que las diferentes personas rotemos en la función de facilitación y observación de nuestras reuniones. Esto la obligará a prepararla, a “estudiar” cómo se debe desarrollar una reunión eficaz y satisfactoria. Vivirá la experiencia con todas sus dificultades, haciéndola de esta manera más tolerante y abierta para próximas reuniones.

En cada reunión, también habrá otra persona del grupo que actuará de observadora. No podrá participar en la reunión y se limitará a tomar nota, de acuerdo con una “HOJA DE OBSERVACIÓN” común. Antes de concluir la reunión, en los últimos 5 minutos, “devolverá” al grupo su observación, sin que ésta sea sometida a debate. Y así en todas las reuniones.

Observar la comunicación del grupo es una forma directa de aprender en la práctica, pues nos permite poner distancia con la situación nos ayuda a identificar los puntos fuertes de nuestra comunicación y también sus puntos más débiles. Rotar en esa tarea de observación nos hace personas más receptivas y tolerantes para futuras experiencias y reuniones.

Este “programa de facilitación y observación” puede llevarse a cabo un número determinado de reuniones, garantizando siempre que todo el mundo “rote” por los dos papeles al menos una vez, o puede mantenerse de forma indefinida, mejorando los procedimientos técnicos, compartiendo responsabilidades y avanzando en la mejora de la eficacia de nuestras reuniones y en la satisfacción que obtenemos de ellas.

•] Pon “color” a tus reuniones

Estos “trucos” son para todo tipo de reuniones. Ponerles color, hacerlas más atractivas, llenarlas de motivos para participar, convertirlas en un momento agradable, no solo por la eficacia de los resultados del trabajo sino también por el “clima”, por el ambiente.

Algunas “sugerencias”:

- ¡Viva la puntualidad! Es importante que quienes participan sepan cuando empieza y cuando termina una reunión. Eso nos ayuda a prever nuestro programa de actividades diarias. Anuncia tus reuniones con hora de comienzo y hora de final, y respeta esos márgenes.
- Reuniones con “servicio de guardería”. Ciertos horarios dificultan la participación de aquellas personas que están al cuidado de sus hijos o hijas. Esto debemos tenerlo en cuenta al momento de establecer los tiempos de reunión, para no hacerlos coincidir con “tiempos críticos” para estas per-

sonas, o también podemos prever un espacio acomodado y personas competentes dedicadas a atender a los niños y niñas durante el desarrollo de la reunión.

- Una “decoración” adecuada. Dependiendo del carácter de la reunión, pero especialmente en aquellas que tienen un carácter informativo, y más cuando son de participación muy numerosa, puede ayudar la colocación de afiches o cuadros informativos, fotografías, planos, maquetas, etc., en el propio lugar de reunión o en una sala acomodada para ese fin.
- Disponer de una bandeja con agua fresca, jugos, café o té accesible durante toda la reunión para calmar la sed de las personas participantes y contribuir a refrescarlas y renovar su capacidad de atención.
- Disponer de una bandeja con fruta o frutos secos. Ayudan a calmar la ansiedad, aportan energía al cuerpo, alivian los nervios.
- Programar una pausa para un café o para comer algo, especialmente en las reuniones largas. Una pausa fuera del lugar de reunión ayuda a descansar y puede facilitar la comunicación, la negociación y el acercamiento de posturas entre quienes participan.
- También se pueden hacer “desayunos, almuerzos, o cenas de trabajo”, aunque no se recomienda como fórmula habitual, porque con frecuencia resulta difícil centrarse en los temas, que se descuidan (o lo que se descuida es la comida).



- Utilización de recursos audiovisuales. En una reunión larga, la proyección de un video informativo o alguna presentación en “momentos estratégicos”, ayudará a introducir un nuevo tema, refrescar las ideas, reforzar y sostener la atención, etc.
- Utilización de imágenes en documentos e informes para que éstos sean claros y fáciles de consultar, entender, etc. Contar con un diseño gráfico atractivo ayuda a que la información entre por los ojos.
- Utilización de dinámicas grupales o metodologías participativas. No siempre es imprescindible utilizar únicamente la comunicación verbal. Para resolver ciertos pasos de una reunión o tratar determinados puntos de la agenda, podemos emplear algunos ejercicios (lluvia de ideas o tarjetas, juegos, representaciones, etc.) que faciliten la producción de los resultados que buscamos (información, consulta, toma de decisiones, etc.) de una forma más dinámica.
- Reuniones itinerantes. Su realización en distintos lugares, centros, dependencias de nuestra organización, de otras organizaciones cercanas, etc., nos permitirá conocer directamente otras experiencias relacionadas con nuestro trabajo y, al mismo tiempo, introducir un poco de variedad.
- Vamos de excursión. Algunas reuniones, por su importancia, requieren de un clima especial. Salir del lugar habitual de reuniones, “concentrarse” en un hotel como los equipos de fútbol, o hacer coincidir esas reuniones con visitas a lugares atractivos (siempre que estén claros los límites entre la diversión y la reunión), puede ayudar mucho.

Contra lo que se piensa a menudo, algunas de esas “dispersiones”, lejos de distraer a la gente, la ayudan a comunicarse, conocerse, intercambiar experiencias, etc., que facilitarán el desarrollo de la reunión y su productividad.

- Reuniones con “sorpresa”. En reuniones informativas especialmente, un punto de la agenda “secreto”, que se traduce en un testimonio personal, en una proyección, en una representación, puede contribuir a mantener el interés y llamar la atención de las personas participantes.
- Reuniones con epílogo. Programar la reunión seguida de alguna actividad atractiva (una cena, un espectáculo, la visita a una sala de exposiciones, a un teatro, etc.), puede ser muy útil para atraer la participación en ciertas reuniones, siempre que ese “epílogo” tenga que ver con el objetivo y el contenido de la reunión.
- Disponer de mecanismos para que, una vez finalizada la reunión, las personas participantes puedan evaluar su desarrollo y entregar sugerencias de aspectos a mejorar para instancias futuras. En reuniones de pocos integrantes, esto podría hacerse mediante una ronda de impresiones antes del cierre. En reuniones masivas, se puede brindar un espacio físico (como un papelógrafo con plumones o post its), o virtual, en el cual las personas participantes puedan dejar sus comentarios (de forma anónima o no). También pueden responder una encuesta breve posterior a la reunión. Todo lo que hagamos para que la gente perciba nuestro interés en mejorar las reuniones será bien agradecido.

- Si la reunión fue organizada por un grupo, una vez finalizada, cuando se hayan retirado las personas participantes, se aconseja que ésta tenga un momento para evaluar el desarrollo de la reunión desde su perspectiva, en relación al nivel de cumplimiento del guión previamente elaborado, cuán acertados resultaron los tiempos programados para tratar cada punto de la agenda, etc. Tanto la evaluación de las personas participantes como las del equipo organizador brindarán información relevante.
- Si ninguna de estas pistas funcionara, será necesario poner a trabajar la imaginación para conseguir, como sea, que las reuniones sean cada vez más atractivas.

•] Reuniones “bajo control”

A algunos grupos les resulta muy difícil “ordenar” sus reuniones, no dispersarse en el tratamiento de los temas, respetar las reglas básicas, alcanzar conclusiones operativas y recoger adecuadamente los acuerdos y compromisos.

Para esos grupos, que necesitan herramientas más precisas y mayor “disciplina”, que les ayuden a superar situaciones muy viciadas y mejorar la eficacia de sus reuniones, el “truco” es aplicar todos los consejos anteriores y llevar un control o registro adecuado de sus reuniones que les ayuden a evaluarlas colectivamente y de forma continuada.

El modelo de registro que proponemos puede servir para cualquier grupo que realice habitualmente reuniones.

REGISTRO

Fecha de la reunión:

Participantes:

Hora de comienzo:

Hora de conclusión:

Facilitador/a:

AGENDA:

- 1.
 - 2.
 - 3.
- etc.

• PRIMER PUNTO

Información introductoria:

(nombre de la persona)

Opiniones y posturas principales:

Conclusiones o acuerdos alcanzados:

(con mención a la/s persona/s responsable/s de su desarrollo
y plazo de ejecución)

• **SEGUNDO PUNTO** (igual)

• **TERCER PUNTO** (igual hasta el último punto)

•] El “truco” más importante

Ya puedes hacer todo lo que hemos sugerido hasta aquí y otras mil cosas más, que tus reuniones no funcionarán si los temas que en ellas se tratan no interesan a quienes asisten y, en consecuencia, no participan. Y para que un tema interese a la gente tiene que estar relacionado con sus necesidades, con sus motivaciones, con sus valores, etc.

Si a la gente no le interesan tus reuniones pueden ocurrir dos cosas: que no tengan nada que ver con sus propios intereses y necesidades, o que una forma inadecuada de presentar y desarrollar los temas impida que la gente perciba su interés. En cualquier caso, el “problema” es tuyo, y no de la gente: busca temas que les interesen o busca otra manera más adecuada de presentarlos. Si no lo haces, ahórrate el esfuerzo de convocar reuniones.

•] Disposición al diálogo

El diálogo necesita cuatro habilidades básicas: escuchar, respetar, suspender y vocalizar (dar voz). Estas palabras contienen una enorme y profunda cosecha de sabiduría.

ESCUCHAR

¿Qué necesitamos para escuchar de verdad?

- Desarrollar un silencio interior. Es difícil escuchar cuando nuestras cabezas están llenas de nuestro propio diálogo

interior. Aprender a escuchar es aprender a estar presente. Aprender a notar cómo nos sentimos aquí y ahora.

- Reconocer que muchas de nuestras reacciones a los demás proceden de nuestra memoria. Se trata de reacciones almacenadas, no son respuestas frescas. En este caso, no estamos realmente escuchando, estamos simplemente “bajando” nuestras reacciones desde nuestra memoria.
- Aprender a distinguir entre lo que es y las proyecciones que hacemos sobre las experiencias. ¡Quédate con los hechos, no saltes a conclusiones!
- Seguir la perturbación. Cuando estamos emocionalmente perturbados por algo que escuchamos, tenemos la tendencia a cerrarnos y fingir. En lugar de buscar evidencia que confirme mi punto de vista, puedo escuchar y buscar la fuente de la dificultad en mi misma y en las demás.
- Escuchar mientras notamos la resistencia. Esto nos ayuda a ser conscientes de las formas en las cuales yectamos nuestras opiniones acerca de las demás, y distorsionamos, sin darnos cuenta, lo que ha sido dicho.

RESPETAR

¿En qué comportamientos practicables se traduce el respeto y cómo lo aprendemos?

- Honrar los límites. Trata a la persona a tu lado como a tu Maestra (¿qué tienen para enseñarte?). Busca lo más alto y lo mejor en la otredad, y trátalos como un misterio que no has podido comprender todavía.

- Da por sentado la coherencia, busca el “todo”. La nueva física propone que los seres humanos son parte intrínseca del tejido de la vida. Sin embargo, estamos condicionados a ver sólo partes del todo, y asumir que una parte es el todo. La visión holística sugiere que el todo procede de todas las partes y su relación entre sí.
- Respetar las polarizaciones. Para permitir el diálogo, tenemos que aprender a respetar las polarizaciones que surgen, sin querer arreglarlas.
- Apoyar a las personas que desafían opiniones mayoritarias. Deberíamos integrar diferentes puntos de vista, o las perturbaciones continuarán. El diálogo requiere la voluntad de mantener el espacio abierto para la indagación.
- Aprender a soportar la tensión. Cuando un grupo puede aguantar la tensión que surge sin reaccionar a ella, su capacidad para el diálogo sube a un nivel diferente.

SUSPENDER

¿Qué sucede cuando suspendemos nuestras certezas?

- El diálogo es posible solo entre personas que pueden ser sorprendidas por lo que dicen. Reconoce y recibe todo lo que todavía no conoces.
- El primer paso es revelar: hacer disponibles (a las demás personas y a nosotras) los contenidos de nuestra conciencia. El siguiente paso es darse cuenta de los procesos que generan nuestro pensamiento. En el acto de observar cómo funcionan nuestros pensamientos, los transformamos.

- La suspensión nos invita a abstenernos de arreglar, corregir y resolver el problema, en favor de investigar lo que estamos observando. En el corazón de la investigación está la pregunta. Una pregunta realmente buena crea una tensión en nosotros que tenemos que aprender a tolerar, suspender la investigación de respuestas y ver lo que emerge.

DAR VOZ

¿Qué pasa cuando hablamos nuestra verdad?

- Pregúntate: ¿qué necesidades han de ser expresadas ahora? ¿Qué están intentando decir todas estas personas?
- Encontrar nuestra voz auténtica requiere voluntad de hablar en el círculo sin saber lo que vamos a decir.
- Acepta y permite que haya silencio. Crea espacio para que la esencia florezca.
- Habla desde el centro, reconociendo que no se trata sólo de relaciones interpersonales, si no que hay algo más grande en juego.

•] Hoja de observación para reuniones

- Comenzamos puntualmente.
- Estamos todas las personas que tenemos que estar.
- Conocemos el objetivo y la agenda de la reunión.
- Hemos leído la información previa necesaria para tratar los temas.
- La facilitación de la reunión es adecuada.
- Se recuerdan los compromisos y acuerdos de reuniones anteriores.
- Alguien toma nota de las opiniones y conclusiones.
- Todas las personas del grupo participan del diálogo.
- Nadie abusa de la palabra.
- Las intervenciones son breves.
- El lenguaje es claro.
- La intención de las intervenciones es de entendimiento y diálogo.
- Se respeta, sin interrupciones, el uso de la palabra.
- Se respeta el turno de palabra.
- El diálogo es fluido, se enlazan las intervenciones y los temas.
- Se escuchan de forma activa, con interés, las intervenciones de las demás personas.
- Se respeta la agenda, los temas se tratan ordenadamente.

- Se respetan los tiempos previstos.
- Cada tema recibe la atención necesaria.
- Se va al grano de los temas, sin irnos por las ramas.
- Se producen conclusiones, se toman decisiones.
- Se asignan responsables y plazos de ejecución.
- Se resuelven adecuadamente los conflictos que surgen.
- Transcurre sin interrupciones mayores (llamadas, salidas...).
- El lugar de la reunión es adecuado.
- La reunión concluye a la hora prevista.



En ese aspecto, la reunión ha sido **satisfactoria**.



En ese aspecto, la reunión **no ha sido satisfactoria**.



En ese aspecto, la reunión **podría mejorar**.

• **Sugerencias de mejora para futuras reuniones:**

3

Recetario básico,

a modo de resumen



Sí, ya hemos dicho muchas veces que las recetas mágicas no existen, que cada reunión es un caso, que sus circunstancias, participantes, objetivos, etc., son distintos, pero sí podemos resumir algunas ideas básicas que deben ser tenidas siempre en cuenta.

•] Antes de la reunión

- Comprueba que los objetivos de la reunión están claros y justifican su necesidad.
- Concreta los temas a tratar o los puntos del orden del día. Ordena estos temas según su importancia. Prevé el tiempo que se necesitará. Si es excesivo, recorta los objetivos y los temas.
- Identifica a las personas que, de acuerdo con el carácter de la reunión, deben participar en ella.
- Elige el lugar, fecha y hora más adecuados para el desarrollo de la reunión, de acuerdo con las circunstancias de las personas participantes, la urgencia e importancia del tema, etc.
- Difunde entre las personas adecuadas la convocatoria de la reunión y la información necesaria para que la puedan preparar adecuadamente.
- Comprueba que conocen la convocatoria, los objetivos de la reunión, la información previa, etc.

- Prepara la reunión: la documentación y materiales necesarios, la introducción y preguntas de cada punto a tratar, la información complementaria que pueda necesitarse, la disposición y condiciones de la sala, etc.

•] Durante la reunión

- Comienza a la hora anunciada (como mucho, guarda unos minutos de cortesía si es que faltaran muchos participantes).
- Si fuera preciso, preséntate e invita a que se presenten brevemente los participantes. Si ya se conocieran, no dejéis de recordar los nombres y las razones por las que participan en la reunión.
- Presenta el programa de trabajo, de acuerdo con el orden del día. Recuerda los objetivos de la reunión.
- Introduce, directamente o por medio de un ponente, experto, etc. uno por uno los temas a tratar, antes de abrir el diálogo. Hazlo con brevedad y claridad. Utiliza, si es que ello facilita la comprensión, cuadros, gráficos, transparencias, proyecciones de vídeo, etc.
- Cuida de que se produzca un diálogo ordenado, que las intervenciones sean breves y claras, que todo el mundo exponga su opinión, que no se desvíe la atención del tema tratado, etc.
- Si el tema fuera complejo y las personas participantes numerosas, no dudes en recurrir al trabajo de los subgru-

pos, a la discusión en pequeños equipos, que ayudará a enriquecer el diálogo y facilitará la máxima participación e implicación.

- Toma nota, en tus propios apuntes o en un rotafolio o papelógrafo fijado a la pared, de las opiniones que se expongan.
- Antes de cerrar un tema y pasar al siguiente, recuerda las conclusiones alcanzadas.
- Si la reunión es muy larga, haz un descanso o pausa cada dos horas.
- Controla el tiempo. Si un debate se prolonga excesivamente, señálalo. Distribuye el tiempo disponible entre los temas a tratar, de acuerdo con su importancia.
- Antes de concluir la reunión, sintetiza las conclusiones alcanzadas, recuerda los compromisos y acuerdos adoptados, etc.
- Recoge opiniones y sugerencias para mejorar las reuniones futuras.
- Agradece la participación y aportaciones de todas las personas.
- Concluye la reunión a la hora prevista.

•] Después de la reunión

- Elabora una “memoria” con las conclusiones y acuerdos alcanzados.
- Distribuye la memoria entre los participantes en la reunión. Ella les ayudará a recordar las conclusiones y servirá para preparar la próxima reunión.
- Evalúa la reunión, comprueba si se han alcanzado los objetivos previstos, valora las sugerencias y toma decisiones para mejorar en el futuro la eficacia y satisfacción de tus reuniones.

Bibliografía para profundizar

- ACOSTA VERA JM (2008). Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones. **Esic Editorial**.
- ACTON J (1997). Cómo tener éxito en las reuniones. Ediciones Mensajero.
- ANDER-EGG E (1998) ¿Cómo hacer reuniones eficaces? Editorial Lumen Humanitas.
- BARKER A (1999). 30 minutos antes de una reunión. Ediciones Granica S.A.
- BARKER A (2003). Cómo dirigir reuniones. Editorial Gedisa.
- CANTAVELLA E, VALLS A (2009). Reuniones eficaces. Profit Editorial.
- CHANG RY, KEHOE KR (1996). Reuniones eficaces: guía práctica para lograr reuniones más breves y productivas. Editorial Granica SA; TEC Consultores.
- DIVERRISA. Risa y humor en las reuniones. <http://diverrisa.es/web/index.php?page=risa-y-humor-en-las-reuniones>
- FRANCO R (2000). Dirección de reuniones. Cisspraxis, SA.
- FUNDACIÓN GLOCALMINDS (2023). Guía metodologías participativas. Guía para aprender el arte de convocar, acoger y cosechar conversaciones.
- MUCCHIELLI R (1984). Preparación y dirección eficaz de las reuniones de grupo. Editorial Ibérico Europea.
- MUNTANÉ MD (2005). El libro para conducir reuniones con éxito. Editorial Díaz de Santos.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Técnicas colaborativas para reuniones. <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/knowledgesharing/meetings.htm>
- RUTTO A. Cómo seguir asistiendo a reuniones y sobrevivir a la experiencia. <http://www.articulo.org/idx/4/1618/Negocios/article/Cmo-seguir-asistiendo-a-reuniones-y- sobrevivir-a-la-experiencia.html>
- SEEKINGS D, FARRER J (2000). Cómo organizar eficazmente conferencias y reuniones. FC Editorial.
- SENLLE A (2000). Adiós a las reuniones improproductivas. Ediciones Gestión.
- WARNER J (2008). Gestión de reuniones, en *32 destrezas del mando*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

Cuaderno práctico 1: LAS REUNIONES

Cómo acabar de una vez con las reuniones aburridas.

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.

Fundación EDEX, 2000-2025.



Cuaderno práctico 2: LOS PROYECTOS

Cómo convertir sus ideas en acción sin caer en el caos.

Carlos Paradas, Fernando de la Riva. EDEX, 2000.



Cuaderno práctico 3: LOS EQUIPOS

Cómo trabajar en común sin tirarnos los platos.

Cristina Bustos, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.



Cuaderno práctico 4: REDES ORGANIZACIONALES

Suma fuerzas para multiplicar resultados.

Fernando de la Riva, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.



Cuaderno práctico 5: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

No solo hablando se entiende la gente.

Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.



Cuaderno práctico 6: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

O cómo mandar obedeciendo.

Francisca Casado, Lita Gómez Terrón. Fundación EDEX, 2000-2025.





Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo es una organización de la sociedad civil que se enfoca en la formación de agentes de cambio y en la promoción de espacios colaborativos, adaptativos, flexibles y horizontales.

"*Cuadernos prácticos*" es una colección de seis herramientas sencillas y prácticas, centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Este primer Cuaderno práctico se ocupa de esas reuniones a las que tantas horas dedicamos en nuestras organizaciones, ofreciendo pistas concretas para su mejor planificación y desarrollo, haciéndolas más adecuadas y eficaces para las personas participantes.