

MEDISED

INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
Y DESARROLLO HUMANO

NORMA DE COMPETENCIA:

Organizar reuniones administrativas de acuerdo con técnicas de planeación y tipo de temática

Código: 210601030



Bogotá, febrero 10 del 2020.

**Registro de Cambios**

<b>Versión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Descripción</b>
1	Marzo 2018	Docentes	Calidad	Calidad Evaluación y Mejoramiento	1ª Versión oficial del Sistema de Calidad.
2	Febrero 10 del 2020	Profesora Grace Arbeláez	Comité de Apoyo Académico	Proceso SIQ	Revisión normativa
3	Enero 23 de 2024	Jefe Marta Yadira Torres Rodríguez	Comité de Apoyo Académico	Proceso SIQ	Ajuste presupuesto temática

**TABLA DE CONTENIDO**

PROCESO DE APRENDIZAJE No 1 ORGANIZAR REUNIONES ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO CON PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS..... 4

1.1 LOGISTICA EN LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS. ....4

    1.1.1 Planificación ..... 4

    1.1.2 Programación ..... 5

    1.1.3 Difusión ..... 6

    1.1.4 Ambientación..... 6

    1.1.5 Mercadeo ..... 7

    1.1.6 Relaciones públicas ..... 7

    1.1.7 Finanzas ..... 7

    1.1.8 Protocolo Empresarial ..... 7

    1.1.9 Presupuesto ..... 8

    1.1.10 La cotización.....14

    1.1.11 Medios de divulgación de un evento.....15

    1.1.12 Hipermedios .....21

    1.1.13 Eventos Corporativos .....25

1.2 Reuniones de trabajo. ....32

    1.2.1 Técnicas grupales: .....32

    1.2.2 Las reuniones de trabajo .....44

1.3 Agendas de trabajo.....57

1.4 Programación de la sesión: .....64

1.5 Convocatoria: definición, características, elementos, procedimiento de confirmación, estrategias de invitación .....73

2.1 Comunicación: técnicas de expresión oral y de expresión corporal ..... 75

2.2 Quórum de asistencia: definición, tipo, procedimiento de verificación ..... 80

2.3 Herramientas ofimáticas: técnicas de manejo de equipos ..... 83

2.4 Etiqueta y protocolo ..... 87

**PROCESO DE APRENDIZAJE No 1  
ORGANIZAR REUNIONES  
ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO  
CON PROCEDIMIENTOS  
TÉCNICOS.**

**1.1 LOGÍSTICA EN LA  
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS.**

La logística es el conjunto de métodos y medios idóneos para implementar en la organización, planificación, flujo y gestión de cualquier emprendimiento o servicio.

Es el puente que une producto y mercado, por lo que el éxito de un proyecto dependerá, en gran medida, de una buena estrategia logística, es decir, de un puente fuerte y sólido.

El objetivo de la logística es colocar los bienes y servicios adecuados, en el momento preciso, en el lugar idóneo, y en las condiciones deseadas, de manera de generar la mayor rentabilidad, en una ecuación ideal de mejor servicio, costo y calidad. Para ello se vale de los recursos humanos y financieros más razonables y efectivos.

La persona a cargo de la logística de cualquier proyecto, tendrá responsabilidades operacionales respecto a la implementación de medidas a ejecutar, tácticas en cuanto a cómo se organizan dichas medidas, y estratégicas en los resultados esperados y obtenidos, como consecuencia de la gestión a realizar.

**1.1.1 Planificación**

En la planificación y logística de eventos hay 6 etapas clave a tener en cuenta siempre.

**1** Planificación y producción de todas las acciones y gestiones que se implementarán a lo largo del proyecto, y a la preparación del equipo material y humano necesarios, para el logro de un correcto desarrollo y concreción del evento.

**2** Montaje y disposición del equipamiento y materiales que se utilizarán, y del grupo humano que estará trabajando durante el evento. Implementación de tecnología para la comunicación de asistentes e invitados, y especialmente en el manejo de las acreditaciones.

**3** Ejecución del evento en sí, con participantes y público presentes, compartiendo las distintas actividades planificadas, buscando respetar los tiempos estipulados en cada rutina; inicio, coffee breaks, cierre, etc., y viendo de cubrir y solucionar las distintas dificultades que puedan presentarse.

**4** Desmontaje del equipo, para retiro de materiales y elementos ya utilizados, luego de realizado el evento. Revisión final para entrega del equipamiento y de las instalaciones, en las mismas condiciones en las que fueron recibidas.

**5** Evaluación de resultados, estableciendo el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, y lo eficiente del evento, midiendo también su rentabilidad. El balance contable reflejará el resultado económico, y se cotejará con los resultados esperados.

**6** Post evento recopilando la información de toda la operación realizada antes, durante, y después del evento, para su evaluación. Se incluyen documentos gráficos e impresos, fotografía, prensa, etc. También la evaluación de los participantes es relevante, por lo que se puede incluir encuestas. Este documento servirá como base a futuros eventos a desarrollar, y se presentará a los patrocinadores para respaldar de manera documental los resultados obtenidos.

### **Logística y Coordinación**

El coordinador de un evento es quien funge como enlace entre los miembros organizadores, proveedores, patrocinadores y asistentes.

La dinámica de su trabajo se incrementará conforme se acerque la fecha del evento. A través de él, se sincroniza el trabajo de cada integrante del grupo organizador, dirigiendo la gestión. De su

desempeño y modalidad de trabajo, dependerá gran parte del éxito final.

En la coordinación de un evento hay 6 áreas básicas a supervisar y administrar:

#### **1.1.2 Programación**

- Definir y diagramar el programa del evento, con los horarios, el tipo de participantes y oradores.
- Estipular *deadlines*, en base a las actividades que se desarrollarán, en los días, horarios, y tiempos, a través de un cronograma general de trabajo.
- Elaborar *checklists* por áreas de trabajo para que cada grupo o persona tenga claras sus tareas y objetivos, y el tiempo en que deben estar realizadas exitosamente. Su supervisión será periódica y en forma particular.
- Confeccionar un presupuesto en base a los gastos previstos y costos de operación durante todo el desarrollo del proyecto.
- Seleccionar y capacitar al equipo y personal de trabajo, secretarías, orientadores, encargados de mercadeo, asistentes de sala, etc.
- Armar un grupo asesor con abogados, contadores,

arquitectos, diseñadores, servicio de seguridad, programadores, etc. Ellos serán una excelente guía para trabajar en forma más eficiente, y así minimizar errores y riesgos.

- Definir y programar el sistema de inscripciones a utilizar para el registro de participantes.

### 1.1.3 Difusión

- Diseño, edición y la impresión de anuncios, calendarios, invitaciones, programas, folletería en general, señalizaciones, carteles, *banners*, etc.
- Armado de material de presentación y difusión del evento a través de la página y sitio web para promocionar, vender y difundir el mismo, y para usar como nexo de comunicación con participantes, invitados, anunciantes, y público en general.
- Actualización permanente de la base de datos, para dar seguimiento a invitados, participantes e inscripciones. Comunicación vía email con participantes, contacto con patrocinadores, respuestas a consultas y confirmaciones. Estas tareas se van intensificando más, hacia la fecha del evento.

- Manejo de agenda de prensa, conferencia de prensa, entrevistas, notas y aspectos relacionados durante el evento y después del mismo también.

### 1.1.4 Ambientación

Esto incluye todo lo relacionado a la sala, o salas de actividades y exposición si la hubiera, su organización y supervisión:

- Área de inscripción y acreditación de los asistentes.
- Comunicaciones, telefonía e internet.
- Gastronomía, servicio de catering, elección de menú, de acuerdo al tipo de comidas, almuerzo, cena, *coffee breaks*, etc. Todo lo referente a bebidas, servicio de *barman*, barras móviles, etc., procurando elecciones armónicas y prácticas.
- Sistema y tecnología de sonido, video y proyección, a través de computadores, proyectores, equipo de iluminación, micrófonos, etc. Aquí se incluye la implementación del servicio de traducción. Para la cobertura gráfica del evento, se requiere de servicio fotográfico y servicio de video filmación.
- Decoración, arreglos florales, telones, paneles, cubresillas,

mantelería, centros de mesa, etc, y todo lo que hace a la ambientación del evento.

#### **1.1.5 Mercadeo**

- Programación de reuniones con candidatos a patrocinar el evento y posibles proveedores, siempre viendo las potencialidades del evento en cuestión. Respecto a proveedores cabe negociar servicios por publicidad, si no conspira con otros anunciantes y patrocinadores de interés.
- Destinar personal a cargo de la relación con patrocinadores y asociados al evento durante todo el proceso de gestión del proyecto y presentación del post evento, siempre bajo estricta supervisión.
- Supervisar y controlar el cumplimiento y calidad del servicio de los proveedores, según las distintas contrataciones.

#### **1.1.6 Relaciones públicas**

- Definir y redactar discursos, y determinar *shows* o espectáculos para el evento.
- Determinar material a entregar con las acreditaciones, bolsos, lapiceros, hojas, credenciales, diplomas, etc.

- Determinar y definir, premios, *souvenirs* y regalos.
- Definir diseño e impresión de logo del evento y/o de patrocinadores en materiales a entregar a participantes o invitados.

#### **1.1.7 Finanzas**

- Pagos a proveedores.
- Pago de viáticos, fletes, correo, servicio de mensajería, etc.
- Prever pago de alojamiento, pasajes y traslados internos para participantes, oradores, invitados o asistentes de afuera, según lo estipulado.

#### **1.1.8 Protocolo Empresarial**

El protocolo empresarial afecta a una amplia variedad de comportamientos que afectan al ámbito de la presencia pública: el llamado ceremonial corporativo. "Se denomina así porque no solo se aplica a las empresas, sino a otras entidades, como fundaciones, partidos políticos o asociaciones", apunta María Teresa Otero, presidenta de la Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo (OICP).

Dicho ceremonial, explica Otero, afecta desde al comportamiento

básico en sociedad (saludar al entrar en una habitación o dejar hablar a otros en una conversación) al vestido, la ornamentación y la gestualidad (las normas de etiqueta).

También se debe tener presente (o, en su defecto, confeccionarlo) los sistemas de ordenación de precedencias: quién debe destacar sobre quién. "Aunque no se sea consciente, en todas las organizaciones existe un ordenamiento de precedencias implícito, normalmente basado en las jerarquías", subraya Otero.

La simbología corporativa, que identifica e individualiza la organización; la comunicación ceremonial (invitaciones, agradecimientos o felicitaciones) y los honores corporativos que la entidad ofrece a sus miembros (tamaño de los despachos, coches de empresa, tarjeta vip, etcétera) son solo otros de los asuntos que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar una buena política protocolaria.

"Tenemos que ser conscientes de que no existe ningún principio universal que se pueda aplicar a todos los públicos, culturas y épocas", sentencia Otero. "La única recomendación es realizar siempre un importante esfuerzo para conocer previamente las normas locales y

adaptarse a ellas todo lo posible si se quiere triunfar".

### **1.1.9 Presupuesto**

El éxito de un evento está en los acertados detalles y aspectos organizativos, en una excelente convocatoria lograda, y en el reporte económico que genere.

El presupuesto es una importante herramienta que nos ayudará a obtener una visión más clara, amplia y realista de los recursos materiales y financieros que se requerirán para desarrollar con éxito el evento. El mismo debe elaborarse muy detallada, minuciosa y organizadamente.

El desarrollo de cualquier evento va a requerir siempre de una serie de gastos y costos. Preverlos y organizarlos es clave para evitar inconvenientes, y llegar exitosamente a término.

El capital del que se dispone, determinará las decisiones que se tomen al elegir los distintos proveedores, en base a las necesidades específicas del evento.

### **Tipos de presupuesto**

Cuando el presupuesto se adapta al evento

Es en el caso por ejemplo de la organización de congresos,

conferencias, etc. Se proyecta un presupuesto de acuerdo a una planificación general, a necesidades específicas, y a objetivos pre establecidos.

Se debe estimar de la manera más realista, las posibilidades de recuperación de esos costos, o eventuales ganancias que reporte el evento.

Cuando el evento se adapta al presupuesto.

Es el caso de eventos sociales en general, y empresariales como lanzamientos, jornadas de capacitación, etc., donde los organizadores cuentan con un monto de dinero predeterminado, y deben adecuar la contratación de proveedores y servicios, de acuerdo al mismo.

### **Planificación de presupuesto**

Una vez que se establecen las metas y objetivos del evento, se planifican las acciones y los tiempos, por lo que debemos cuantificar lo que va a representar cada una de estas tareas y etapas a desarrollar.

Una buena técnica para que no se escape ningún detalle, es realizar el listado de elementos comenzando a imaginar el paso a paso de la celebración.

El tener en cuenta cada uno de los detalles, nos llevará a lograr una idea

más exacta del presupuesto requerido.

¿Qué se debe considerar en la planificación de un presupuesto?

### **Egresos**

Representa el monto total invertido en la organización de un evento, es el total de gastos en que se incurre. Al planificar un evento y desarrollar su presupuesto, tenemos 2 tipos de costos o egresos:

#### **Costos Fijos**

Los costos fijos son los que vamos a tener que cubrir independientemente de la cantidad de asistentes que lleguen al evento, esto es:

- Producción pre-evento, gastos de personal designado y papelería.
- Difusión, promoción del evento, publicidad y rueda de prensa.
- Diseño, impresión y costo de envío de invitaciones.
- Locación, el lugar dónde se hará el evento. Ocupará un importante porcentaje de los costos totales del evento.
- Área y servicio de estacionamiento.
- Equipamiento técnico, sonido, proyección, decoración, fotografía y video.

- Viáticos, transporte y alojamiento de oradores e invitados especiales.
- Actos protocolares de apertura y cierre del evento.
- Traductores si fuera necesario.
- Sistema de inscripción y acreditación.
- Contratación de show o actividades, extra al evento.
- Cobertura de seguro de equipamiento y personal.
- Honorarios de servicios profesionales, contadores, abogados, arquitectos, etc.
- Servicio de fletes, transporte, montaje y desmontaje.

## 2. Costos Variables

Los costos variables están determinados por la cantidad de asistentes o invitados, entre ellos:

- Material de acreditación, credenciales, programas, folletería, regalos o souvenirs, diplomas, etc.
- Servicio de Catering, coffee breaks, almuerzos, cenas.
- Personal temporario.
- Estacionamiento.
- Computadoras y mobiliario.
- Gastos bancarios.
- Personal de seguridad y limpieza

## 3-Imprevistos

Es importante tener en cuenta que existen una serie de imprevistos o

contingencias durante la organización del evento, por lo que es bueno contar con un monto extra para poder cubrirlos. Se recomienda considerar entre un 10% y 15% de los posibles egresos totales. Esto nos dará la flexibilidad necesaria al presupuesto, para llegar al final del evento pudiendo cubrir cualquier contratiempo.

Para cada rubro a cubrir, es muy importante solicitar más de 3 cotizaciones, y así poder armar un presupuesto final más conveniente y ajustado para el evento.

Es factible que desde que se solicita el primer presupuesto, hasta el día de la contratación, haya una modificación en la cotización, ya que los proveedores manejan entre 15 días y un mes en la congelación de las cotizaciones.

Es saludable convenir de antemano con ellos, para mantener el mismo precio por espacios de tiempo más prolongados.

## Guía Sencilla para Elaborar un Presupuesto

Existe un paso que usted, como dueño de un negocio, debe tomar desde un principio para ayudarlo a encaminar a su empresa en la dirección correcta: elaborar su presupuesto. Crear el presupuesto de su negocio es indispensable para obtener un grado constante de crecimiento y poder lograr el éxito de su empresa.

Ser dueño de un pequeño negocio es una responsabilidad que cobra vida en la forma de incontables elementos interconectados: atraer clientes, aumentar ventas, acortar tiempos de producción, mejorar la calidad, reducir costos – tantas cosas que uno podría abrumarse y sentirse fuera de control.

Un presupuesto es una herramienta muy útil para que usted se sienta en control de su dinero. Todo plan para lograr sus metas financieras comienza con un presupuesto. Su presupuesto le ayudará a:

Tomar decisiones financieras. Es como tener un mapa antes de salir a la carretera. Le ayuda a evaluar el estado actual de su empresa y lo que debe hacer para lograr sus metas financieras en el futuro.

Identificar dónde recortar sus gastos o incrementar sus ingresos. Es la clave para poder incrementar sus ganancias.

Conseguir financiamiento para hacer crecer su negocio. Un prestamista o un inversionista requerirá que le presente un presupuesto detallado con sus ingresos y gastos.

Si usted posee un negocio, el saber elaborar un presupuesto le ayudará a entender cómo ingresa y sale el flujo de dinero. ¿Pero, cómo funciona? Es muy sencillo. Es más, el concepto de un presupuesto es tan simple como el ABC (o más bien  $A - B = C$ ):

### **Identifique todos sus ingresos**

Averigüe cuánto dinero está generando su empresa cada mes y de dónde proviene. Es posible que su negocio tenga solo una fuente de ingreso, o

quizás tiene múltiples formas de ganar dinero. Por ejemplo, una tienda de ropa podría tener solo las ventas al público como fuente de ingreso, mientras que, una compañía de jardinería podría tener varias fuentes, como el diseño de exteriores, la instalación de sistemas de riego, los contratos de mantenimiento mensuales, la venta de plantas y fertilizantes, etc.

### **Identifique todos sus gastos**

Sus gastos se pueden dividir en tres categorías: fijos, variables y únicos.

**Gastos fijos.** Sus gastos fijos son todas las cosas en las que usted gasta dinero predeciblemente de mes a mes. Esto puede incluir gastos como la renta, costos de nómina (si tiene empleados), y servicios públicos con cuotas constantes, como planes de Internet, alojamiento de sitios web y otros costos, como las suscripciones.

Si acaba de lanzar su negocio puede usar costos proyectados. Por ejemplo, si firmó un contrato de renta, use la cantidad de alquiler mensual que pagará en el futuro.

**Gastos variables.** Los gastos variables fluctúan cada mes según el desempeño y la actividad de su negocio. Pueden incluir, por ejemplo, los servicios públicos que cobran en base al uso (electricidad o gas), costos de envío de paquetes, comisiones por concepto de ventas o costos de transporte. Después de un tiempo, tendrá una idea de cómo fluctúan estos gastos con el desempeño de su negocio o durante ciertos meses del año, lo que puede ayudarle a hacer proyecciones financieras más precisas y presupuestar para el futuro.

Gastos únicos. Aunque estos gastos ocurren con menos frecuencia, usted puede calcular cuales serán esos gastos únicos y prever esas compras para que no afecten a su empresa con una carga innecesaria. Por ejemplo, si sabe que en un futuro va a tener que comprar maquinaria, vehículos o computadoras, es importante incluirlos en su presupuesto. Incluso puede planear tener ciertos gastos inesperados, como reparaciones o emergencias.

Calcule su rentabilidad (profitability) restando sus gastos de su ingreso.

Llegamos a  $A - B = C$ . En el presupuesto de su empresa, compare el total de A) sus ingresos contra el total B) de sus gastos (la suma de los gastos fijos, los gastos variables y los gastos únicos). Al flujo de efectivo que ingresa (ingresos) réstele el flujo de efectivo que sale (gastos) para determinar C) su rentabilidad global.

**Ilustración de un presupuesto para un negocio imaginario** (las cantidades solo son ejemplos):

**INGRESOS:**

Cuotas cobradas al cliente A:	\$ 5,000
Cuotas cobradas al cliente B:	\$ 4,500
Cuotas cobradas al cliente C:	\$ 6,000
Venta de productos:	\$ 1,500
Préstamos:	\$ 1,000
Ahorro:	\$ 1,000
Ingresos por inversiones:	\$ 500
<b>INGRESOS TOTALES:</b>	<b>\$ 19,500</b>

**GASTOS:**

**GASTOS FIJOS**

Renta:	\$ 1,000
Suscripción para Internet:	\$ 50
Suscripción para el sitio web:	\$ 50
Costos de nómina para empleados:	\$ 5,000
Seguro:	\$ 50
Cuotas del gobierno y del banco	\$ 25
Teléfono móvil:	\$ 50
Contador:	\$ 100
Abogado:	\$ 100

**GASTOS FIJOS TOTALES:** \$ 6,425

**GASTOS VARIABLES**

Comisiones de ventas:	\$ 2,000
Salario del contratista:	\$ 500
Factura de electricidad:	\$ 125
Factura de gas:	\$ 75
Factura de agua:	\$ 125
Servicios de imprenta:	\$ 300
Materias primas:	\$ 200
Costos de publicidad digital:	\$ 750
Viajes y eventos:	\$ 0
Transporte:	\$ 50

**GASTOS VARIABLES TOTALES:** \$ 4,125

**GASTOS ÚNICOS**

Mobiliario para la oficina:	\$ 450
-----------------------------	--------

Suministros para la oficina: \$ 300

Reunión de negocios: \$ 1,000

Nuevo software administrativo: \$ 500

Regalos para clientes: \$ 100

**GASTOS ÚNICOS:** \$ 2,350

**GASTOS TOTALES:** \$ 12,900

En este ejemplo, a los ingresos totales (\$ 19,500) les restamos los gastos totales (\$ 12,900) para obtener los ingresos netos totales (\$ 6,600) - la rentabilidad.

Una vez que tenga una idea clara de sus ganancias mensuales, puede usar esa información para tomar las decisiones financieras correctas para que su pequeña empresa avance.

Por ejemplo, si se da cuenta de que está gastando más de lo que gana, puede reducir sus gastos y concentrarse en encontrar nuevos clientes. Pero si está ganando más de lo que gasta, podría invertir sus ganancias en su negocio (como invertir en nuevo software o equipo para su oficina).

Utilice su presupuesto para mantenerse encaminado a su meta

Ese primer paso de crear su presupuesto puede parecer una molestia. Pero si bien requiere un poco de tiempo y energía, vale la pena el esfuerzo adicional. Un presupuesto empresarial minucioso le brinda la información financiera que necesita para tomar las decisiones correctas para que su

empresa crezca, se amplíe y prospere en el futuro.

### **Carpeta de cotizaciones**

Es vital contar con el respaldo de todas las cotizaciones que se soliciten, para tener presentes las condiciones de pago y entrega en cada caso. Eso además permitirá, si algún proveedor fallara, tener las demás opciones a mano.

También es importante guardar las tarjetas y números de contacto para casos de emergencia.

### **Presentación del presupuesto final a los organizadores**

Lo ideal es colocar en una sola hoja todo el contenido, ubicando en el encabezado el nombre y año del evento, fecha y hora, número de personas y a continuación cada uno de los rubros, la cantidad, el precio unitario y el precio total.

Adicionalmente, es importante considerar que si se ha realizado el mismo tipo de evento en años anteriores, es buena opción colocar un comparativo para visualizar las variaciones en los costos.

La cotización es la acción o efecto de cotizar algo, algunas, muchas o pocas cosas.

- Aquel documento o información que el departamento de compras usa en una negociación. Es un documento informativo que no genera registro contable. Cotización es la acción y efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota). El término suele utilizarse para nombrar el documento que informa y establece el valor de productos o servicios. Por ejemplo: "Por favor, envíame la cotización de diez litros de pintura y tres kilos de cal".
- Más específicamente, cotización de un valor mobiliario o título valor es su admisión a negociación en un mercado bursátil o de una divisa. Más exactamente, la cotización es la tasación oficial que se hace de su valor (normalmente a diario), en función de criterios pre-establecidos que dependen de las órdenes de compra y de venta de ese título y también puede estar regulada por el Estado: "El gobierno no dejará que la cotización del dólar supere los cinco pesos", "El contador está preocupado por la pobre cotización de los títulos de la empresa", "Si la cotización de las acciones sigue subiendo, nos haremos millonarios; o, si bajan, nos arruinaremos"

### 1.1.10 La cotización

La cotización debe tener los siguientes elementos:

#### Descripción de la mercancía

La descripción de las mercancías debe estar clara y especificar el tipo de mercancía, fabricación, cantidad y cómo se expresa esa cantidad (es decir, como unidades, por el peso, por número, etc.). Especifique si hay un certificado de calidad específico, tipo de producto (de lujo, regular.).

#### Precio de la Oferta y Condiciones Incoterms

El vendedor debe especificar cómo ha calculado el precio (p.e por unidad, por peso, etc.). Las cargas adicionales deben ser detalladas. Éstos pueden incluir los costes asociados al empaquetado especial, embarque, seguro, impuestos de aduana, o cualquier tasa especial para las cuales el vendedor sea el responsable. Éstos deben ser añadidos al coste total del pedido.

Es muy importante especificar la divisa y las condiciones INCOTERMS.

Las condiciones en cuanto al **Medio de Pago** también son muy importantes que queden estipuladas. En ese sentido, es necesario recordar que tanto las cartas de crédito como las remesas documentarias no son igualmente utilizadas en todas las partes del mundo. Normalmente en

casi todos los países el iniciar la negociación con una empresa desconocida a través de una carta de crédito puede ser lo más habitual. Si embargo en la Europa comunitaria, podría ser considerado en algunos casos como una desconfianza y, por tanto, la forma de requerir el pago puede tener otros condicionantes bien diferentes.

#### **Plazo de Entrega**

- En qué fecha el vendedor enviará la mercancía.
- Fecha de destino

#### **Forma de Entrega y Transporte utilizado**

- Modo de transporte
- Transportista
- Orden de embarque
- ¿Quién cubre los costes del flete?
- Lugar donde la mercancía será fabricada.
- Destino de la carga.

#### **Necesidad de aceptación del pedido y/o plazo límite de vigencia de la cotización**

- ¿Quién recibirá el pedido? comprador, transitario, agente...
- ¿Cómo verificaremos la calidad?
- ¿Quién validará la recepción del pedido?

#### **Sistema de Facturación y sistemas de cobro**

- ¿Cuándo será enviada la factura del vendedor? (antes, después del envío;)
- ¿Cómo será enviada ( por aire, correo, fax, etc? ¿Será enviada con el envío?
- ¿Se requieren otros documentos? (¿factura consular, los certificados de inspección, otras licencias o permisos?) y si es así, ¿proviene del vendedor?

#### **Garantías contractuales y normativa aplicable:**

Legalidad y Arbitraje ¿Las leyes de que país afectan en la transacción? ¿Qué instituciones o personas arbitran en el caso de que haya disputa? Procedimientos de arbitraje. En caso de discrepancias de interpretación entre las partes.  
Antes del Evento

#### **1.1.11 Medios de divulgación de un evento.**

Publicación, difusión o propagación entre el público de algo, generalmente un hecho con un alto grado de importancia. A nivel empresarial puede ser la publicación, difusión o propagación entre los altos mandos de una corporación para informar a la parte media y operativa de una empresa, generalmente presentando una eventualidad de la misma.

Es importante reconocer los diferentes medios de divulgación que se involucran en la realización de un

evento (conferencias, escritos, medios audiovisuales, museográficos, teatrales, radiofónicos, hipermedios, entre otros).

Los medios de comunicación son instrumentos en constante evolución. Muy probablemente la primera forma de comunicarse entre humanos fue la de los signos y señales empleados en la prehistoria, cuyo reflejo en la cultura material son las distintas manifestaciones del arteprehistórico. La aparición de la escritura se toma como hito de inicio de la historia. A partir de ese momento, los cambios económicos y sociales fueron impulsando el nacimiento y desarrollo de distintos medios de comunicación, desde los vinculados a la escritura y su mecanización (impresión -siglo XV-) hasta los medios audiovisuales ligados a la era de la electricidad (primera mitad del siglo XX) y a la revolución de la informática y las telecomunicaciones (revolución científico-técnica o tercera revolución industrial -desde la segunda mitad del siglo XX-), cada uno de ellos esenciales para las distintas fases del denominado proceso de globalización.

## La publicidad

Es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción. La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación, dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir dichos espacios en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante, dicho contrato es denominado contrato de emisión o difusión.

### Tipos de medios de divulgación:

#### 1. Medios impresos:

Los medios impresos es un término bastante utilizado que se refiere al medio que difunde material impreso. En la vida diaria nos referimos a los medios impresos como la industria asociada con la impresión y sobre todo con la distribución de noticias a través de una red de medios de comunicación como revistas, folletos, volantes, pancartas, periódicos, carteleros y catálogos.

## La prensa

Se denomina prensa al conjunto de publicaciones impresas en papel, de tirada diaria o periódica, destinadas principalmente a difundir información o noticias, en especial sobre la actualidad, pero también para entretenimiento (cómic y pasatiempos). La prensa diaria se distingue por la impresión en papel barato, al contrario de las revistas, más ilustradas a color e impresas en mejor papel. Esta última forma de publicación ha experimentado una gran diversificación que le ha permitido resistir mejor a la competencia de los medios de comunicación electrónicos, tales como la televisión, la radio, la Internet, etc.

## Funciones

La prensa posee, como todo medio de comunicación, las funciones de informar, persuadir, promover, formar opinión, educar y entretener.

## La revista

La revista es un espectáculo que combina música, baile y, muchas veces, también breves escenas teatrales humorísticas o satíricas. Pueden ser representaciones sobre acontecimientos recientes o críticas de la vida política, pero también sobre cualquier otro tema. La revista se distingue de los espectáculos de

variedades en que éstos consisten en actuaciones diversas sin ninguna relación y las revistas siempre tienen un título y un tema central.

## Folletos

Es un texto impreso reducido de hojas, que sirve como instrumento divulgativo o publicitario.

Por lo general, los folletos deben contar con elementos como imágenes, colores vivos, títulos y palabras grandes y atractivos, diagramas fáciles de entender, etc. Al mismo tiempo, no pueden ser ni muy grandes ni muy pequeños ya que de ese modo la persona pierde interés fácilmente en ellos. Muchos poseen dobles que se pueden desplegar y así encontrar mayor información.

## Volante

Es un documento resumido en una hoja de papel (a veces la mitad de una cuartilla cortada longitudinalmente) en la que se manda, recomienda, pide, pregunta o se hace constar algo en términos precisos y resumidos, para hacer uso dentro de una institución u organismo o para disfrutar de un servicio dentro o fuera de su entorno.

### **Pasos para diseñar volantes publicitarios de rápidos resultados**

1. Un titular altamente impactante y llamativo: El título será lo primero que la persona vea y debe ser solo uno(1), debe ser grande y su contenido debe ser capaz de llamar la atención a cualquier persona.

Ejemplos:

- Nos volvimos LOCOS!
- Llévatelo GRATIS
- Sacá a los Perros!!
- El lugar que soñaste!!
- El producto que soñaste!!

2. Imágenes reales con información puntual: Luego del titular, pasas a informar ya sea con texto o imágenes de que se trata exactamente. Eso sí, no satures con imágenes el volante o mucho menos uses fotos bajas de internet, trata en lo posible que las imágenes que muestres sean de tu producto o local verdadero.

3. Un llamado a la acción: Ya se capturó la atención, ahora solo nos falta darle un "empujoncito" para que esa persona se decida por la compra en el menor tiempo posible.

En lugar de dar "empujoncitos" es mejor dar un "tremendo empujón", y eso es porque los volantes publicitarios son una excelente herramienta pero no a largo plazo sino a corto plazo, es decir, nos

puede brindar resultados rápidamente si sabemos trabajar bien este paso. Allí es donde crearemos una escasez.

Ejemplos de "Empujones":

- Oferta válida solo por apertura
- Precios Solo por esta semana.
- Disponible hasta agotar Stock de 20 unidades.
- Válido hasta el 25 de enero.
- Rápido que se acaba!!!

### **Pancarta**

Papel, cartulina o tela, generalmente grandes, en que se escriben frases o consignas para mostrarlas en manifestaciones o actos públicos.

### **Cartelera**

Es un medio ideal para dar a conocer campañas de la entidad (comerciales, administrativas, financieras, sociales, culturales, entre otros.) y para estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la organización.

### **Características**

- \* Las carteleras tienen un sentido formativo-informativo, que permiten la rotación de mensajes.
- \* En tanto las carteleras física pueden ser: En corcho, en madera, en metal, en vidrio o cartón.
- \* Está a la vista del público.

## Catálogo

Lista o relación ordenada con algún criterio de libros, documentos, monedas, objetos en venta, etc., de una persona, empresa o institución, que generalmente contiene una breve descripción del objeto relacionado y ciertos datos de interés.

## Medios electrónicos

Cualquier tecnología que permita la transmisión, generación, almacenamiento, envío, resguardo, transformación, modificación, comunicación pública o privada sin limitar tecnologías actuales o futuras. Algunos de ellos son sitiosweb, intranet, boletín electrónico, televisión, radio.

## Sitios web

Un sitio web es solo tan bueno como lo sea el tráfico que genera. Pero para lograr este objetivo una de las principales metas a obtener, es la **creación de buen contenido web**.

No digo que con solo esto logres generar tráfico a tu web, pero sin duda debes tenerlo en cuenta a la hora de montar tu sitio web. Esto es muy importante pues mientras **mejor sea tu contenido**, mejor tendrás tu sitio **posicionado** en los *rankings* de búsqueda y generando tráfico y ya sabes que un

sitio que genera tráfico es todo lo que necesitas para comenzar a ganar dinero.

Para comenzar a crear contenido debes de tener en cuenta entre otras cosas tu objetivo de negocio y el tipo de web que vas a mostrar al mercado. Por ejemplo los sitios web de hoy están enmarcados en las siguientes categorías:

- Un blog
- Una revista
- Un sitio de venta
- Un sitio informativo
- Ofrece un servicio gratis
- Un sitio humorístico

## Intranet

Específicamente, ¿qué es una intranet?

Considérela como un sitio web interno, diseñado para ser utilizado dentro de los límites de la compañía. Lo que distingue una Intranet de un sitio de Internet, es que las intranets son privadas y la información que en ella reside tiene como objetivo asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa.

Hoy en día, la comunicación interna (entre los departamentos) cómo la externa (clientes y proveedores) es algo muy importante para todas las empresas. Y **la intranet es una**

**herramienta que puede ayudar en la comunicación, y lo que es mejor, a un bajo costo.**

Esta tecnología permite la comunicación de un departamento con todos los empleados de la empresa. **Dentro de una empresa todos los departamentos poseen algún tipo de información que es necesario transmitir a los otros departamentos o directamente con los empleados.**

### **Boletín informático**

Un boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de sus suscriptores. Muchos boletines son publicados por clubes, sociedades, asociaciones y negocios, particularmente compañías, para proporcionar información de interés a sus miembros o empleados.

### **La clave para crear un boletín de éxito**

Para tener éxito, los boletines deben ofrecer información de interés, y deben ser breves y claros. Si desea lograr estos objetivos, debe saber a quién van dirigidos y proporcionar lo que los lectores desean.

Es preferible crear boletines breves y frecuentes en lugar de extensos y

poco frecuentes, en opinión de Roger Los boletines deben proporcionar la información precisa para animar a sus clientes a ponerse en contacto con usted o visitar su empresa para obtener más información.

Trate de ofrecer algo a cada uno de los clientes, con una variedad de artículos en cada número. La diversidad aumenta las probabilidades de que al menos un artículo sea de interés para los lectores y les lleve a ponerse en contacto con usted. Si sabe a qué segmento de los clientes pertenece cada uno de los destinatarios, dirija el contenido de ediciones distintas del boletín a segmentos de clientes concretos.

### **Lenguaje radiofónico**

Es el lenguaje que se utiliza en la radio. Debido a las limitaciones del medio, se basa exclusivamente en el sonido (música, palabras, etc.), en una sola dirección (del emisor a quien oye o escucha).

### **Internet**

Es una red informática. No es más que conjunto de ordenadores desplegados por todo el mundo y conectados entre sí intercambiándose información.

Probablemente la característica más llamativa de Internet es que puede tener acceso a cualquier parte del mundo por el precio de una llamada

local, es decir, la distancia de la misma no es proporcional al coste de la comunicación establecida, esto es debido a que a que cada tramo de red se gestiona sus propios gastos y no son repercutidos directamente al usuario.

### **1.1.12 Hipermedios**

Grupo de documentos en el que cada uno puede contener texto, gráficos, fragmentos de vídeo y audio, así como referencias a otros documentos. Las páginas de la WWW son documentos de hipermedios.

#### **La televisión**

Permite la transmisión de imágenes y sonidos a distancia por medio de ondas hertzianas, y son captadas en los hogares por medio de un aparato receptor de televisión (televisor). Los programas de televisión, grabados previamente o recogidos en directo, son transmitidos por un centro emisor mediante ondas hertzianas distribuidas por repetidores que cubren grandes territorios y son captadas por antenas acopladas a los aparatos televisores.

#### **El video**

Técnica o sistema de grabación y reproducción de imágenes y sonido por métodos electrónicos, mediante una cámara, un magnetoscopio y un televisor. Las imágenes quedan

grabadas en una cinta enrollada en un cartucho.

### **Decreto 633 de diciembre 28 de 2007**

“Por el cual se dictan disposiciones en materia de prevención de riesgos en los lugares donde se presenten aglomeraciones de público y se deroga el Decreto 043 de 2006 el cual regulaba antes la materia”

Objeto y alcance. Establecer las disposiciones aplicables en el territorio de Bogotá Distrito Capital, a las personas públicas y privadas con el fin de prevenir y/o mitigar los riesgos en las aglomeraciones de público que se presenten en las instalaciones, edificaciones o espacios que estén bajo su responsabilidad.

Se entiende por riesgo el daño probable que a causa o con ocasión de las aglomeraciones de público, se pueda producir sobre las personas y sus bienes, la infraestructura, la economía pública y privada y sobre el ambiente.

### **Agglomeración de público**

Toda reunión de un número plural de personas con propósitos lícitos, que se presente en cualquier edificación, instalación o espacio perteneciente a personas públicas o privadas naturales o jurídicas o de uso

público, que reúna las características cuantitativas y cualitativas que en las disposiciones pertinentes se indican, relacionadas con el número, la frecuencia, el lugar, y las finalidades.

### **Componentes del plan de contingencia**

1. El número de personas que constituyen la posible aglomeración.
2. La capacidad de las edificaciones, instalaciones y espacios y sus características constructivas.
3. La actividad que da origen a la aglomeración de público, es decir si se trata de una actividad industrial, comercial, de prestación de servicios o institucional.
4. La naturaleza o contenido específico y la finalidad de las actividades que se organicen y programen que impliquen aglomeraciones de público.
5. La naturaleza de las edificaciones, instalaciones y espacios, a fin de distinguir los de propiedad o administración privada o pública, de los espacios o bienes de uso público.
6. El carácter permanente, las modalidades de frecuencia o la naturaleza temporal de las actividades.
7. El señalamiento de los lugares, las condiciones y los horarios de funcionamiento de los establecimientos de recreación y el

establecimiento de los horarios especiales para el ingreso y permanencia de los menores entre 14 y 18 años en discotecas y similares e inmuebles habilitados para el efecto, conforme a los artículos 115º y 116º del Código de Policía Distrital, así como en otros lugares de aglomeración de público.”

8. La capacidad operativa y la disponibilidad de recursos de las autoridades de policía y de prevención y control de riesgos para atender los requerimientos que la aglomeración implique.

### **Resolución 028 del 28 de marzo de 2008**

Por la cual se establecen las condiciones básicas para las empresas que prestan el servicio de logística en las aglomeraciones de público en el Distrito Capital.

Requisitos básicos, perfil de personal y capacitación: Las empresas que pretendan desarrollar actividades o servicios logísticos en las aglomeraciones de público deberán cumplir con los siguientes requisitos:

#### **1. Requisitos Básicos**

- a. Estar registradas debidamente ante Cámara y Comercio y/o superintendencia de vigilancia y seguridad y contener en su objeto como actividad principal la Vigilancia, Acomodación y Seguridad en aglomeraciones de público. Dicho registro deberá haberse hecho con

una antelación no inferior a 6 meses a la realización de la aglomeración en la cual prestaran sus servicios.

b. Acreditar experiencia como empresas de logística en eventos del mismo o similar carácter en el cual han de participar, certificada por el representante legal de las personas naturales o jurídicas que hayan organizado los eventos. Tales certificaciones deben ser como mínimo en 20 eventos de alta complejidad y/o 40 eventos normales.

c. Estar registradas en la base de datos de la DPAE como empresas de Logística responsables de eventos de alta complejidad con una anterioridad no inferior a 6 meses respecto de la fecha de realización del evento. El registro ante la DPAE se desarrollara por parte de las empresas de logística vía electrónica. En caso de que las empresas no cumplan con los requisitos de que trata esta norma, deberán ser acompañadas por otras empresas que si los reúnan, que se comprometan solidariamente con ellas.

## 2. Perfil del Personal:

- a. Personas mayores de 18 años.
- b. Personal con título de Bachiller como mínimo nivel educativo.
- c. Personas psicológicamente estables. Para lo cual las empresas logísticas por medio de su oficina o

departamento de recursos o talentos humanos, desarrollaran las pruebas necesarias y certificaran la condición de todas y cada una de las personas que laboren en las aglomeraciones.

d. Con capacitación mínima conforme a lo establecido en el numeral 3 para operadores y coordinadores.

e. Contextura física de acuerdo a funciones que deben desarrollar  
Afiliación a sistema de seguridad social.

### **Resolución 029 del 28 de marzo de 2008**

Según el grado de complejidad y su carácter o no de espectáculos públicos

- Que no son espectáculos públicos.
- De baja o normal complejidad que son espectáculos públicos
- De alta complejidad que son y no espectáculos públicos

### **Según el lugar y la naturaleza**

Eventos religiosos  
Eventos políticos, académicos, congresos y seminarios.  
Ferias, exposiciones y bazares.  
Eventos deportivos  
Atracciones interactivos  
Atracciones circenses  
Restaurantes, bares y discotecas.  
Teatros, cinemas y otras salas de espectáculos entre otros.

### **Aglomeraciones de público de alta complejidad**

Son aquellas actividades que según variables específicas tales como: aforo, tipo de evento, clasificación de edad, lugar donde se desarrolla, entorno del lugar, dinámica del público, frecuencia, características de la presentación, limitación de ingreso, carácter de la reunión, etc., dan lugar a riesgos públicos y generen afectación en la dinámica normal de la ciudad requiriéndose de condiciones especiales para el desarrollo de la actividad, con el ánimo de brindar un ambiente seguro tanto a usuarios, como a visitantes y en general a los actores que de forma directa o indirecta se ven favorecidos o afectados por su realización.

### **Eventos corporativos**

Cuando el organizador del evento es una empresa o institución con fines de lucro suele utilizarse la denominación evento corporativo. Un evento corporativo puede ser considerado una poderosa herramienta de comunicación institucional con fines retóricos. Siguiendo esta línea, los contenidos o actividades de un evento constituirían un conjunto de argumentos tendientes a lograr un cierto nivel de persuasión en el público que participa del mismo.

Más que definir, se puede decir que organizar un evento es coordinar de manera precisa y acertada cada ingrediente para que el mismo no sea solo una mera reunión. La diferencia entre "organizar un evento" y "hacer un evento" radica en "la forma" y "el fondo" del mismo, esto quiere decir que no sólo tiene que tener un objetivo claro y estratégico, sino que cada elemento que utilice debe cumplir un objetivo puntual y representar a la empresa en todas sus formas. Un evento es una carta de presentación ante la sociedad, público, medios o prensa; muestra el "quien es" y "como es" una empresa o institución. Existen diferentes tipos y estilos de eventos a realizarse: promocionales, lanzamientos, reuniones laborales, fiestas corporativas, fiestas de fin de año, conmemoraciones, inauguraciones, exposiciones, muestras, eventos privados, reuniones de capacitación, producciones artísticas, congresos, convenciones, conferencias, desayunos de negocios, capacitaciones, etc. Cada uno de los mencionados anteriormente consta de características específicas y que lo difieren a uno de otro, pero existen conceptos generales a tener en cuenta a la hora de realizar y organizar cualquier tipo de evento: como por ejemplo contar con el asesoramiento correspondiente de quienes son los "expertos" de la organización, la idea de este

asesoramiento es optimizar lo que tenemos y planificar junto a la empresa como conseguir los mejores resultados de dicho evento, ya sea respuestas a corto plazo como a lo largo del tiempo. Cada evento consta de una disposición ceremonial y protocolar, y más aún cuando nuestras visitas son autoridades. Otro aspecto a tener en cuenta es la coordinación continua de los organizadores durante el evento, esto debe ser una constante desde que se piensa, se diseña, planifica y lleva a cabo el mismo. En la mayoría de los casos se debe realizar un guión o cronograma a seguir, que debe estar en mano no sólo de organizadores sino de todos los encargados de los diferentes sectores o etapas del evento. Llegando al final podemos afirmar que la decisión de la fecha, hora y lugar son claves frente a la toma de decisiones al organizar un evento. Se puede decir que son cuestiones que marcan la diferencia a la hora de las respuestas por parte del público meta. Resumimos que la organización de un evento es vital pieza dentro de una planificación comunicacional, y lo marca el éxito de la misma es su "organización", planificación y las decisiones correctas previas a dar el paso de realizarlo tanto sea una reunión o evento interno como al llevarlo al escenario público.

### **1.1.13 Eventos Corporativos**

*En el ámbito empresarial, los eventos sirven para presentar o potenciar determinados productos, servicios e incluso la marca. El evento permite realizar un acercamiento con los potenciales ó actuales clientes facilitando lo que en marketing se llama, los objetivos de fidelización frente a los competidores del segmento.*

*Los eventos corporativos pueden ayudar a alcanzar determinados objetivos de negocio tales como dar a conocer nuevos productos, servicios, branding de marca, motivación del personal, mejorar el rendimiento laboral, incentivar la fuerza de ventas, conmemorar aniversarios, entre los principales.*

*Los eventos pueden ser realizados por la misma empresa o por terceros. Los eventos realizados por terceros son aquellos organizados por especialistas que invitan a participar a oradores, expositores o representantes. La empresa puede patrocinar el evento o puede no tener participación directa.*

*Las empresas adaptan los eventos corporativos según sus necesidades y objetivos. Dentro de la gran variedad se podrán realizar eventos corporativos con menor o mayor presupuesto, pero siempre con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.*

Existen diversos tipos de eventos corporativos que se adaptan a cada

ocasión o propósito en el lugar de trabajo. Eventos En Punto sugiere que al organizar un evento corporativo, es de vital importancia conocer la naturaleza de su función, de modo que puedas planear la lista de actividades correctamente. Esto incluye los eventos más comunes y conocidos dentro del mundo de la empresa.

### **Congreso**

Se conoce con el nombre de Congreso a una reunión de personas interesadas o involucradas en un tema en común, y que periódicamente se reúnen a fin de debatir los avances, resultados de investigaciones o nuevas decisiones que se tomaran en torno al tema que les compete.

Así mismo, bajo el tema Congreso se acostumbra a denominar también la serie de actividades que se desarrollan durante la reunión de estos especialistas y grupos interesados, y que pueden incluir charlas, conferencias, talleres, simposios, fiestas, reuniones, exposiciones, entre otro tipo de eventos que cobran vida durante la realización de este tipo de convenciones, que por sus características y periodicidad se denominan congresos.

### **Características del Congreso**

Así mismo, existen otro tipo de atributos totalmente inherente a este

tipo de reuniones, donde tienden a congregarse la flor y nata de los especialistas de un área específica, así como el público interesado en el legado y conocimiento que estos primeros pueden poner a su disposición. A continuación, algunos de ellos:

1.- Un congreso se caracteriza principalmente por ofrecer un espacio para la realización de numerosas exposiciones, ponencias y simposios, por parte de los especialistas invitados al congreso, con el fin de tener contacto con su conocimiento, puesto que por lo general un congreso se hace con mirar a invitar a los profesionales de más alto nivel, en un área específica.

2.- Regularmente, se hacen una vez al año, a fin de que los participantes –tanto profesionales ponentes como profesionales y público general– puedan destinar anualmente un espacio para reunirse y compartir sus opiniones y pareceres, al tiempo de poder nutrirse del conocimiento de los especialistas en el área.

3.- Así mismo, los congresos se identifican también por su duración, pues por lo general este tipo de convenciones se realizan en períodos comprendidos entre los tres y cinco días, tiempo durante el cual los participantes tienen oportunidad de participar en la totalidad de actividades que se ofrecen.

4.- Los congresos pueden ser motivados por varios intereses, bien sea simplemente mostrar las novedades de un campo determinado, comercializar algún producto específico o simplemente servir como un espacio de intercambio cultural, social y profesional a las personas interesadas en un conocimiento común.

5.- En cuanto a su sitio de realización, los congresos pueden escoger siempre el mismo lugar, a fin de hacer de su realización una tradición, o por el contrario cambiar cada edición de ciudad, a fin de darle oportunidad a los profesionales de todas las latitudes la oportunidad de participar.

### **Conferencias**

Estas suelen ser grandes reuniones de personas que tienen un interés en común o comparten un sector profesional. Estas son formales y por lo general implican unos pocos oradores que abordan un amplio grupo de profesionales. Se invita a interactuar pero no en el mismo nivel de una conversación o seminario.

*Recuerda que lo de hoy son las redes sociales, una buena táctica es proporcionar a tus invitados tu Twitter, blog o Facebook; esto permite que los asistentes realicen preguntas, consultas o hagan aportaciones de lo que saben y no han tenido tiempo de explicar en la*

*conferencia; pero sobre todo abre las compuertas del intercambio de ideas, lo que te permite tener una noción cercana sobre qué les pareció la conferencia.*

### **Seminarios**

Los seminarios tienen lugar para los propósitos educativos y generalmente implican pequeños grupos de personas. La interacción es una parte importante, por lo que regularmente se les da la oportunidad a los asistentes de expresar sus opiniones o realizar preguntas a los oradores.

*De acuerdo a las nuevas tendencias, para que un seminario sea más interactivo puedes estructurarlo de manera que haya una actividad para romper el hielo durante la cual cada uno se presente. Si todos los participantes ya se conocen, lleva a cabo un rompehielos en el que los participantes compartan con grupo algo acerca de sí mismos que nadie sepa.*

**Panel de expertos** consiste en una técnica en que participan una serie de personas que forman parte de la organización mediante el desempeño de cargos jerárquicos altos que son superiores al puesto que se va a valorar y personas cuyos resultados dependen de los que se generen para el puesto que se va a cubrir.

La reunión del panel de expertos es utilizada para ver el puesto dentro del contexto general de la empresa, teniendo en cuenta aspectos como la misión, visión y valores de la empresa, así como tener una visión clara de cuáles van a ser los resultados que ofrezca el puesto.

Hay que tener en cuenta todos aspectos para que la persona pueda encontrar una persona que pueda desempeñar el puesto a cubrir, pero más que eso se busca obtener un alto nivel de desempeño, esto es, un desempeño superior. Hacen un análisis de los retos y objetivos de la empresa que se representan por medio de conductas que son necesarias.

### **Evento organizados por terceros:**

Entidades, organizaciones o instituciones visibles en sus respectivos sectores organizan cada cierto tiempo eventos sobre un tema específico. A ellos acuden los líderes de las empresas en calidad de invitados, así como representantes, oradores y todo tipo de expositores. Las ferias son los más conocidos.

### **Iniciativas de trabajo en equipo**

Como su nombre lo indica, este tipo de eventos se llevan a cabo para la motivación y/o la formación de ciertos grupos de personas dentro de la organización. Por lo general son más pequeños para que cada individuo tenga atención personalizada.

*Este tipo de eventos no deben dejar de ser creativos aunque sean dirigidos a un grupo pequeño de empleados. Eventos en Punto te ofrece una serie de actividades para que tu evento sea realmente efectivo.*

- *Actividades deportivas: tirolesas, deportes náuticos, rutas a caballo, organización de viajes.*
- *Actividades lúdicas: juegos como descubre al asesino o la búsqueda del tesoro, paintball, disfraces, etc.*
- *Actividades de participación: concursos de canciones, cursos de cocina, elaboración de productos manuales, concursos y clases de baile, catas de vinos, etc.*

*Actividades de contacto con la naturaleza: senderismo, participación en proyectos de conservación de la naturaleza, visitas a espacios protegidos, etc.*

### **Ferias**

Estas exposiciones permiten a las empresas mostrar y demostrar sus nuevos productos o servicios. Éstas son tomadas muy en serio por aquellos en los sectores industriales, por lo que se suele gastar mucho dinero en la creación de pantallas y fabulosas presentaciones. Algunas empresas incluso viajan largas distancias para asistir a ferias comerciales internacionales.

*Un punto importante que tienes que tener en cuenta es que en una feria habrá una gran cantidad de stands, por lo que tienes que buscar alguna técnica para poder hacer que el tuyo resalte entre la multitud. Lo más efectivo podría ser utilizar un diferenciador poco común, decora en verde y utiliza materiales ecológicos como pufs de cartón, bañeras recicladas como sofás. Todo para recibir a los asistentes en tu stand. El objetivo, además de ser sostenible, es sorprender y crear gran impacto visual. Te sugerimos también consultar nuestro artículo "Decálogo para realizar un evento verde"*

### **Conferencias de Prensa**

Estas son las entrevistas realizadas específicamente por los medios de comunicación y por lo general son en respuesta a un evento reciente, un rumor, el anuncio de un nuevo producto o servicio.

Un representante de la compañía llevará a cabo la conferencia de prensa y responderá a las preguntas de los diversos medios en una ceremonia de profesionales. Existen varios elementos indispensables que tienes que tomar en cuenta para llevar a cabo la realización de este evento aquí te presentamos algunos.

*Integrar un presídium con los expertos del tema a tratar, así no vacilarás al pasar el micrófono cuando haya una pregunta especializada.*

*Iniciar puntualmente, este punto con frecuencia provoca tensión pues los reporteros tienen agendas saturadas como para esperar por el director de marca o el fabuloso e impuntual dueño.*

*Formar un press kit, es decir, un paquete con información del tema que se aborda, debe contener fotos, videos, etc. En algunas ocasiones se coloca un obsequio.*

Una buena nota no se compara con la inversión que se tiene que desembolsar para cubrir un flow, por esto la importancia de crear una rueda de prensa exitosa.

### **Ceremonias de Apertura**

Cualquier evento importante, como la exposición o reunión anual que durará más de dos días que generalmente inicia con una ceremonia de apertura o inauguración, la cual marcará el comienzo del evento y establecerá el tono y el tema de los días siguientes. Oradores y celebridades pueden ser invitados a participar para hacerla mas emocionante.

*Unirse a una organización no lucrativa o de caridad es una idea grandiosa para la ceremonia. No sólo ayudarás a una buena causa, sino*

*que también disfrutarás de publicidad adicional. Además de ser una buena opción para realizar causas altruistas.*

### **Cena de Gala**

Una cena de gala es un evento muy formal, que se caracteriza por al menos tres deliciosos platillos, entretenimiento y discursos. Estas se celebran a menudo en combinación con un evento en pro de una fundación o cierre de algún seminario. Se suele invitar celebridades y oradores, y a veces se otorgan premios. Traje formal-etiqueta es el código de vestimenta esperada para tales eventos.

*Es importante que tengas en claro el motivo de la cena puedes darle un nombre, título o slogan o bien realizar una buena causa para celebrarla.*

Debes tener en cuenta los aspectos logísticos como la recepción, la organización de las mesas, el menú, el mensaje o contenido que se va a comunicar (si habrá alguna ponencia, pase de video, exposición, etc.), la animación, la música, algún otro evento ligado a la cena (subasta, baile, rifa) la decoración, si habrá algún detalle para los asistentes.

### **Lanzamientos de productos**

Cuando un nuevo producto se está introduciendo al mercado, el

lanzamiento en general se considera como su primera aparición o exposición al público. El producto se demuestra y discute su eficacia, utilidad y contribución a la sociedad o de la industria. El producto debe estar disponible para su compra en la puesta en marcha, si es posible.

*Lo primero que debes tener en cuenta para lograr el éxito de la campaña, es que la presentación del producto debe estar integrada en la estrategia de marketing de la empresa, definir cuál es la época del año más adecuada para el evento y cuál es la hora del día más apropiada para el público objetivo, así como la definición del espacio teniendo en cuenta la accesibilidad, la distancia, las condiciones exigidas, autorizaciones necesarias, seguridad del local, impacto sobre el público-objetivo, interés, adecuación al mensaje a transmitir, ventajas y desventajas del local, etc. Para ello es necesario conocer muy bien el target: edad, estilo de vida, capacidad de reacción ante el riesgo, la novedad, amantes de la aventura, etc.*

### **Junta General de Accionistas**

Estas reuniones anuales se llevan a cabo con el propósito de transmitir información importante a los accionistas de la sociedad sobre temas relevantes y elegir al Consejo de Administración.

*Un evento tan importante, como una junta de accionistas no tiene porqué ser tan solemne y tenso como de costumbre, sería muy bueno que intentaras abrir la próxima junta de accionistas de tu empresa, con algún tipo de actividad distendida y alegre, que relaje a los asistentes para que la reunión se desarrolle con una mayor naturalidad. Si tu junta de accionistas es general, sería buena idea comenzar la reunión con un performance que tenga que ver con tu empresa.*

### **Ceremonias de Reconocimiento**

Ya sea a grande o pequeña escala, las ceremonias de premiación se llevan a cabo para felicitar y agradecer a los integrantes de una organización que han cumplido con sus deberes de manera admirable o han superado las expectativas y demandas de la empresa.

*Es muy importante definir qué tipo de premio vas a otorgar, se dice que los premios deben corresponder a la acción que se está reconociendo. También deberían estar de acuerdo con la persona y la ocasión. La clase de símbolo que se elija dirá mucho sobre qué y a quién está siendo reconocido. Estos son algunos tipos de reconocimiento que se pueden considerar:*

*Prendedores, estatuillas, certificados, premios, plaquetas, menciones de reconocimiento enmarcadas, regalos, un ascenso,*

*invitaciones de obsequio. Debes tomar en cuenta las nuevas tendencias, hoy por hoy las personas prefieren ser reconocidas por su labor altruista y un buen reconocimiento podría significar donar su premio a alguna fundación o que el premio haya sido comprado a una organización de ayuda social.*

### **Reuniones**

Las reuniones pueden ser las interacciones entre dos o más personas y en general son para discutir las oportunidades y desafíos, los conceptos actuales o transmitir información. Pueden ser llevadas a cabo para los empleados de una organización o para los representantes de diferentes empresas.

*Te proponemos elaborar un programa o agenda de temas a tratar. Si cuentas con un buen programa, ordenado y con estimaciones de tiempo para cada asunto a tratar, lograrás mantener un orden en la presentación y discusión de los temas. Sugerimos circular la agenda de la reunión previamente entre los participantes, de esta manera todos conocerán anticipadamente el tiempo de los puntos a tratar*

### **Reuniones Directivas**

Estas son las reuniones formales del Consejo de Administración de una

empresa, y se centran en la visión de la organización, metas y estrategias. Para que estas reuniones sean un éxito deberás escoger la sala en base a las siguientes recomendaciones.

*Capacidad de la sala (en términos de cantidad de asientos), dimensiones y forma de la sala (dependiendo de si existen presentaciones o actividades), necesidad de acceso a Internet, necesidad de ordenadores y un equipo audiovisual (video proyector).*

Recuerda que una sala con buenas dimensiones y con una temperatura estable puede mejorar la eficiencia de la reunión. Para lograr que los participantes se relajen, podrá servirse café o simplemente botellas de agua al comienzo de la reunión.

## **1.2 Reuniones de trabajo.**

### **1.2.1 Técnicas grupales:**

Siempre que se habla del trabajo en grupo es frecuente escuchar una serie de palabras, términos o expresiones que, de manera intercambiable, se emplean para designar algo que tiene que ver con lo grupal. Así, por ejemplo, es muy común oír expresiones tales como: trabajo de grupo, técnicas grupales, dinámica de grupos, animación de grupos, trabajo grupal, etc.

Esta confusión, además se ha generalizado debido a la bibliografía existente sobre

temas relativos a lo grupal, sin que exista una aclaración suficiente del uso y alcance de estos términos.

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

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

El trabajo con/de/en grupos son todas aquellas acciones y actividades que se llevan a cabo de manera colectiva. Es decir, para que exista un trabajo grupal (en grupos, con grupos o de grupo, las expresiones son intercambiables), sólo es necesario que las acciones se desarrollen colectivamente. Esto significa que, para llevar a cabo un trabajo en grupo, no se necesita de la existencia de un animador o coordinador, ni del uso de técnicas, u otro tipo de cosas. Basta con la realización colectiva de una acción, dentro del marco de la interacción mutua. Ahora bien, si lo que se pretende es realizar un trabajo en grupo eficaz, entonces tenemos que saber que existe una serie de

técnicas o procedimientos que nos pueden ayudar a lograr con mayor eficacia los objetivos que el grupo se haya propuesto.

Las técnicas grupales, de forma genérica, se pueden definir como los instrumentos que aplicados al trabajo en grupo, sirven para desarrollar su eficacia y hacer realidad sus potencialidades. Con un alcance más concreto y práctico, podemos definir las técnicas grupales como un conjunto de medios y procedimientos que, aplicados en una situación de grupo, sirven para lograr un doble objetivo: productividad y gratificación grupal. Dicho en otros términos, el uso de técnicas grupales sirve para facilitar y estimular la acción del grupo en cuanto conjunto de personas (lograr gratificación) y para que el grupo alcance los objetivos y las metas que se ha propuesto de la manera más eficaz posible (lograr productividad grupal). Se emplean en diversas situaciones para desarrollar una mayor actividad de los mismos con un menor esfuerzo y mayor economía. Las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas. Las técnicas proporcionan al grupo una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal.

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

desastrosamente. Es importante indicar que:

- no todas las técnicas sirven para todos los objetivos
- no todas las técnicas pueden utilizarse en todos los sitios

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

Las técnicas otorgan estructura al grupo, le dan una cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal, pues el grupo no puede funcionar si no crea una mínima organización. De ahí la necesidad de conocer y utilizar las técnicas adecuadas.

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

Por tanto, conviene detenernos en señalar que las técnicas son procedimientos rígidos, pero en su aplicación el animador las adapta a la situación concreta. Esta aplicación de la técnica viene determinada por tres condiciones: que el animador la conozca, que el mismo tenga las habilidades necesarias y que disponga de los instrumentos adecuados.

El conocimiento técnico es la primera exigencia, cuanto más completo sea, mejor podrá escoger las técnicas más adecuadas y mejor las podrá adaptar a cada ocasión concreta y combinarlas entre sí a fin de que aporten soluciones creativas.

La habilidad técnica o pericia supone la disminución del riesgo de errores, ahorro energético y un aumento de la eficacia y eficiencia en su aplicación.

El instrumental técnico, en cada caso, aumentará la eficacia y eficiencia de la acción, y, en algunos casos, será imprescindible para realizarla.

En la ASC no hay técnicas específicas, sino que se usan en otros campos de intervención social. La expresión dinámica de grupos tiene distintos significados y alcances. De forma sencilla se podría decir que ésta consiste en las interacciones y procesos que se generan en el interior del grupo como consecuencia de su existencia, y el estudio de estos fenómenos constituye la teoría de la dinámica de grupos, y su experimentación práctica se puede evidenciar utilizando técnicas de dinámica de grupos.

Las definiciones de dinámica de grupos puede por tanto, entenderse de distintas formas, según se considere como teoría, como técnica o como modo de actuar en grupo.

Como teoría se trata de estudiar científicamente el conjunto de los fenómenos psico-sociales que se desarrollan en los grupos primario y las leyes que los producen y regulan. Como técnica, la dinámica de grupos entendida con este alcance, en cuanto técnicas de actuación, constituye un conjunto de procedimientos y medios para ser utilizados en situaciones grupales, con el fin de hacer aflorar de una manera más expresa, consciente o manifiesta, los fenómenos, hechos y procesos grupales que se están viviendo en el seno del grupo en que se aplican. Estas técnicas de dinámica de grupos, ayudan con gran eficacia al autoconocimiento de éstos como realidad psico-social. De ordinario, la dinámica de grupos entendida en este alcance técnico, se emplea como instrumento de ayuda al grupo para resolver los problemas de dinámica que pueda tener. No se trata de que las técnicas de dinámica de grupos resuelvan los problemas o conflictos grupales, pues ello no se consigue por el sólo uso de determinadas técnicas. Sin embargo, el hecho de que el grupo se conozca mejor a sí mismo como realidad psico-social, puede aumentar las posibilidades de resolver posibles conflictos, siempre que se utilicen los recursos técnicos con habilidad, el conductor tenga la capacitación y destreza en el trabajo grupal que implica el uso de este tipo de modalidades técnicas, y las

personas que forman el grupo asuman una actitud madura y productiva.

### **Elección de la técnica más adecuada**

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

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

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

#### **1) En función de los objetivos**

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

#### **2) En función de la madurez y el entendimiento del grupo**

Las técnicas varían en complejidad y naturaleza, algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan, al principio, ciertas resistencias por su novedad, por ser ajenas a los hábitos y costumbres adquiridos. Para los grupos nuevos, no experimentados en la actividad grupal, convendrá seleccionar aquellas técnicas más simples, más acordes con la edad y las costumbres de los miembros del grupo.

#### **3) En función del tamaño del grupo**

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

En los grupos grandes se dan, generalmente, características opuestas a las citadas: menor cohesión e interacción, mayor intimidación, etc. Es común que

estos grupos se subdividan en subgrupos o camarillas. Por ello la guía de un grupo grande exige del coordinador mayor capacidad y experiencia para orientar al grupo y elegir la técnica adecuada.

No obstante, este factor relativo al tamaño del grupo hay que aplicarlo con flexibilidad, sabiendo que puede superarse (si llega a ser una dificultad) mediante el uso de técnicas combinadas. En estos casos, conviene tener presente que resulta relativamente más sencillo adaptar a un grupo grande las técnicas para grupos pequeños, que el caso contrario (las técnicas para grandes grupos no suelen desatar todas las potencialidades posibles en uno reducido).

#### **4) En función del ambiente físico y temporal**

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

Ahora bien, cada técnica grupal requiere determinadas condiciones del ambiente físico para que pueda ser lo más efectiva posible. De ahí que sea necesario tener en cuenta sobre todo la dimensión del local y la disposición de las sillas, antes de seleccionar una u otra técnica. A veces podremos modificar estas condiciones del ambiente físico en función de la técnica a emplear, pero en la mayoría de los casos, tendremos que adaptarnos a las posibilidades existentes. Es preferible usar una técnica acorde con el ambiente físico existente, que usar otra, quizá mejor, pero cuyo desarrollo no será efectivo en un ambiente físico adecuado.

Al elegir una técnica debe tenerse en cuenta además la situación real del local, el tiempo.

Ciertas técnicas requieren un local amplio que permita la actuación de un grupo numeroso o el trabajo simultáneo de varios pequeños grupos. La aplicación de unas técnicas lleva más tiempo que otras y el tamaño del grupo también afecta a las necesidades de tiempo.

#### **5) En función a las características del medio externo**

Todo grupo está inserto en un contexto social inmediato o medio institucional de referencia que, de alguna forma, influye en el trabajo

del grupo; al igual que el grupo influye (o puede influir) en él. Por una parte, es conveniente que las técnicas a utilizar no rompan demasiado con las costumbres, hábitos o usos de dicho medio. Sin embargo, una total acomodación a las rutinas del medio externo, puede llevar a que el grupo no innove ni cambie ningún aspecto de su entorno social inmediato (lo que suele ser con frecuencia el objetivo de muchos grupos). De lo que se trata, entonces, es de encontrar un punto de equilibrio de tal modo que se puedan lograr cambios en el medio institucional, aunque evitando siempre el “efecto boomerang”: hacer algo con un fin determinado, pero usando técnicas que no se adecuan al contexto externo y terminan produciendo un resultado o efecto totalmente contrario al buscado.

#### **6) En función de las características de los miembros**

Las técnicas grupales deben seleccionarse considerando las particulares propias de cada grupo. En este sentido, siempre conviene tener presente las características culturales del grupo como tal, entendiendo cultura como modo de ser, de pensar, de actuar y de expresarse, ya que no todas las técnicas pueden usarse en cualquier tipo de grupo. Los grupos varían de acuerdo a las características de sus

miembros, edades, nivel de instrucción, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc. en el ámbito escolar, existen técnicas más adecuadas para el nivel primario, secundario o superior. Y además, habrá que considerar las características individuales de cada uno de sus miembros. De lo que se trata, en este segundo aspecto, es de evitar situaciones incómodas o violentas por parte de alguna persona del grupo. No olvidemos que nadie debe sentirse obligado a participar en un grupo y que, por lo tanto, toda acción que suponga forzar a alguien, lejos de ayudar al conjunto, lo puede debilitar e inclusive deteriorar.

#### **7) En función de la capacitación del animador**

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

#### **Normas para el uso de las técnicas de grupo**

Para utilizar las técnicas de grupo:

1º Debe conocerse los puntos teóricos de la Dinámica de grupo (estudio de los grupos, animador, etc.)

2º Antes de utilizar una técnica deben conocerse su estructura, su dinámica, sus posibilidades y riesgos.

3º Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento indicado en cada caso. Sólo cuando el animador del grupo posee una experiencia suficiente podrá intentar adaptaciones o cambios justificados por las circunstancias.

4º Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido. El grupo no debe reunirse para usar una técnica, sino movido por el interés común hacia un objetivo para el cual la técnica sirva de instrumento. La técnica es un medio que sirve para alcanzarlo.

5º Las técnicas de grupo requieren una atmósfera cordial y democrática. Utilizarlas como medio de competición o en un clima autoritario destruiría su efecto.

6º Debe prevalecer en todo momento una actitud de cooperación, recordando que la actitud competitiva separa, promueve el individualismo y anula la interacción que es fundamental para la vida del grupo.

7º Debe incrementarse la participación de todos los miembros, así como la toma de conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos. Este sentido de pertenencia al grupo hace pasar del "yo" al "nosotros".

8º Todas las técnicas se basan en un trabajo voluntario (no obligación). Los participantes no deben incorporarse en el grupo o grupos pequeños por obligación. Es el orientador, coordinador o animador del grupo el que tiene la no fácil labor de hacer sentirse a los individuos como grupo y hacer de las instituciones lugares de aprendizaje libre y de convivencia.

9º En una reunión pueden utilizarse una o más técnicas

10º Todos y cada uno de los participantes deben comprender en qué consiste cada ejercicio, conocer sus reglas y confirmar su aceptación

11º No experimentar técnicas en un grupo (ensayarlas previamente con otros profesionales)

12º Dejar el tiempo necesario para cada ejercicio, pero marcar un límite

13º Desarrollar su iniciativa y creatividad en el empleo de la técnica

14º No obligar a nadie a participar si no lo desea. Al comenzar el ejercicio preguntar ¿quién quiere comenzar?

### **Finalidad implícita de las técnicas**

- Facilitar la comunicación
- Desarrollar la capacidad de participación
- Adquirir una "consciencia" de grupo, desarrollar el sentimiento de "nosotros"
- Enseñar a pensar activamente
- Enseñar a escuchar de modo comprensivo
- Superar el aislamiento de algunos participantes
- Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación
- Superar tensiones y crear sentimientos de seguridad personal
- Crear una actitud positiva ante los problemas y favorecer la adaptación social del individuo.

### **Clasificación de técnicas**

En la animación sociocultural el animador puede usar algunas de las técnicas que se enumeran en el anexo que Trilla (1998) nos ofrece, y que están ordenadas según su función básica.

De una manera sencilla, podemos clasificar las técnicas en las siguientes grandes clases o tipos: técnicas de iniciación grupal, técnicas de producción grupal, técnicas de medición y evaluación grupal y técnicas de cohesión grupal.

### **Técnicas de iniciación**

Cuyo objetivo es propiciar el conocimiento mutuo, la integración y desinhibición en el grupo. En definitiva, tratan de crear el grupo mediante el logro de una atmósfera grupal de confianza y buena comunicación, gratificantes para los miembros del grupo que se encuentran como personas.

Desinhibición, conocimiento mutuo, descubrimiento de las potencialidades y fuerzas del grupo, desarrollar al máximo la participación y crear un ambiente fraterno y de confianza, son los objetivos básicos de estas técnicas.

El propósito de la utilización de estos procedimientos es lograr una atmósfera grupal cordial, permisiva y gratificante, que ayude al grupo a constituirse como tal, a fortalecer en suproceso concreto y a crear un clima favorable para la tarea específica que se haya propuesto realizar. Es por ello que, si bien las técnicas de iniciación tienen como fin último crear el grupo, no sólo deben utilizarse al comienzo de la vida grupal. Siempre es necesario, al

comienzo de cada reunión, sesión o encuentro, crear una atmósfera grupal adecuada. Para ello, estas técnicas son un recurso, entre otros, al que podemos recurrir.

Hay autores que desconocen o rechazan la importancia de este grupo de técnicas, por considerarlas poco serias. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que son importantes para comenzar bien y desde el principio un buen proceso grupal. Es más, la eficacia del grupo aumenta notablemente con posterioridad a su aplicación, por el efecto que producen en su seno al aumentar la confianza como resultado de un buen proceso de comunicación.

Existe una gran variedad de técnicas, y no cualquiera de ellas se adapta a todo tipo de grupo y situación particular. De ahí la necesidad de conocer muy bien los objetivos del grupo y su situación actual para seleccionar, adaptar y/o recrear la técnica (o las técnicas) más idóneas. Por otra parte, conviene tener en cuenta que la formación de un grupo puede darse de formas diferentes: el grupo que surge de manera espontánea, y el que se crea para algo.

En este último caso, pueden darse dos situaciones: a) la iniciativa la toman las mismas personas que han de constituir el grupo, b) el grupo es creado por un agente externo con un propósito determinado. Estas diferentes situaciones que se dan en

el nacimiento de un grupo condicionan la aplicación de las técnicas de iniciación.

Seguramente todos hemos vivido la experiencia de entrar a formar parte de un grupo, donde la presentación que se hace consiste en que cada uno diga su nombre, su trabajo y poco más. Todos sabemos que después de que intervengan 4 ó 5 personas, ya ni nos acordamos de lo que dijo el primero... casi siempre vivimos este tipo de presentaciones como un requisito formal que no hay más remedio que soportar, pero que de muy poco o nada sirve a la vida del grupo. Además, si se trata de un grupo un poco formal, en lugar de contribuir a "ablandar" a la gente, este tipo de presentaciones terminan convirtiéndose en una especie de narración del Curriculum vitae, donde pareciera ser que el que más cargos, títulos o ocupaciones tiene, más importante es... Obviamente, no es a este tipo de presentación al que nos referimos cuando hablamos de realizar o propiciar la presentación.

La gran importancia estratégica de este primer momento, hace que se torne absolutamente necesario prepararla con sumo cuidado. Algunas consideraciones al respecto pueden resultarnos de utilidad.

En primer lugar, deberemos tener una conciencia clara acerca de cuáles son los objetivos de la presentación:

- Permitir al grupo romper la tensión o sentimiento natural de intimidación que siempre existe al principio
- Facilitar que las personas hablen de sí mismas y no sólo de sus opiniones
- Tener una visión global de las riquezas y potencialidades humanas que hay en el grupo
- Crear los espacios para que cada uno brinde algo de sí mismo al grupo, etc.

Ahora bien, para que la presentación se desarrolle dentro de un clima no "forzado", algunos consejos pueden ser útiles:

- Es necesaria una motivación inicial por parte del coordinador o animador del grupo, de tal manera que cada uno sepa lo que se va a hacer y por qué, y que, además, sienta interés y ganas de hacerlo.

El primer contacto se produce cuando un grupo se reúne por primera vez, este primer contacto que hay que realizar o propiciar es lo que podríamos denominar "la presentación".

Cómo se lleve a cabo esta presentación va a ser fundamental en la creación del clima del grupo y para comenzar a funcionar como tal.

- A continuación, se pueden iniciar las presentaciones, cuestión que variará mucho en función del tipo del

grupo y el número de participantes. Si el grupo es muy numeroso, habrá que combinar la subdivisión en parejas, cuartetos, etc. En cualquier caso, siempre habrá que evitar la "clásica" presentación que no sirve para lograr los objetivos propuestos.

- Si se considera oportuno, el coordinador o animador puede hacer, al final, un balance de las aportaciones del grupo.

Además, conviene saber que la presentación se enriquece enormemente si:

- Combinamos más de una técnica, más de una modalidad de
- presentación (sobre todo cuando el grupo se reúne por primera vez)
- Realizamos variaciones de tema: por ejemplo, mezclamos presentaciones de tipo vivencial, sentimientos, opiniones, anécdotas, etc.
- Utilizamos otros elementos distintos al verbal (imágenes, gestos, objetos, etc.)

Ahora bien ¿qué información básica se debe obtener en una serie de ejercicios de presentación, previos a la realización de una tarea conjunta? El objetivo de una buena presentación para el trabajo en grupo sería responder a la pregunta ¿quién soy yo?, es decir:

- En qué situación me encuentro ahora (en qué grupos participo y cómo me sitúo en ellos)
- Dónde quiero llegar en esos grupos a través de ellos
- Qué posibilidades tengo para conseguirlo
- (actitudes positivas, formación, características, etc) Qué limitaciones me impiden lograrlo (actitudes negativas, complejos, carencias, etc.)
- Por qué vengo a este grupo y qué expectativas tengo del mismo

### **Técnicas de producción grupal**

Facilitan el cumplimiento de las tareas del grupo y organizan las formas de discusión, toma de acuerdos y responsabilidades de los miembros del grupo.

Se orientan a organizar el debate y el trabajo colectivo.

Si bien las técnicas de iniciación trataban fundamentalmente de crear buenas condiciones para desarrollar el trabajo grupal propiamente dicho, las técnicas de producción grupal pretenden ayudar a organizar ese trabajo de la forma más eficaz posible para sus miembros.

Desde el punto de vista de la productividad de un grupo, la forma en que éste se organice para la realización de actividades conjuntas es de gran importancia y significación.

De lo que se trata es de aprovechar de la forma más rentable y eficaz posible, todas las potencialidades de trabajo que puede tener un grupo, ya sea por la diversidad de informaciones y puntos de vista que se pueden reunir, por el conjunto de esfuerzos que pueden realizar, por el enriquecimiento humano que propicia, etc.

Todas estas potencialidades existen en los grupos; ahora bien, para que lleguen a convertirse en realidades, es necesario saber canalizar todas esas energías latentes y organizar la tarea propuesta de la forma más adecuada al objetivo que se pretende lograr. Y, para ello, las técnicas de producción grupal pueden ser un instrumento de gran utilidad.

### **Técnicas de medición y evaluación**

Están diseñadas para evaluar permanente y periódicamente los procesos que el grupo está viviendo, ya sea en el aspecto de los resultados o logros obtenidos, como en el de los métodos y procedimientos empleados, o el nivel de satisfacción personal y relaciones

humanas gratificantes en el seno del grupo.

Evaluar el grupo y sus formas de trabajo es la mejor manera de mejorarlo en todos sus aspectos. Cuando un grupo evalúa periódicamente su funcionamiento, establece unas bases sólidas para ir progresando paulatinamente. Ahora bien, a veces, la palabra evaluación tiene connotaciones un tanto negativas para algunos. Cuando hablamos de la evaluación grupal hacemos referencia al estudio de dos cuestiones básicas:

De lo que se trata, por tanto, no es de establecer un sistema de control o de fiscalización de lo que cada uno hace o no hace en grupo. Obvio que actitudes de este tipo no conducen a nada positivo. Por el contrario, la evaluación grupal permite y ayuda al grupo a

El proceso grupal, en lo referente a su funcionamiento y relaciones/interacciones en el seno del grupo; lo que se relaciona con la gratificación

El nivel de logro de los objetivos propuestos, es decir, si el grupo va avanzando hacia la obtención de las metas y propósitos establecidos, y si los alcanza con eficacia, lo que se relaciona con la productividad mejorar permanentemente, tanto en lo que hace a su funcionamiento interno, como a su eficacia y operatividad. Y como la única forma de superar los errores y los fallos

exige que se conozcan previamente, la evaluación se transforma en uno de los procedimientos más útiles para el progreso de los grupos.

Lejos de lo que algunos parecen mostrar, la evaluación de un grupo no es algo complicado ni difícil. Existen muchas técnicas para evaluar, algunas más complejas que otras, pero la tarea de evaluar no tiene por qué resultarnos engorrosa. Puede hacerse una muy buena evaluación sin necesidad de recurrir a procedimientos sofisticados. A veces, pequeños ejercicios o el uso de breves cuestionarios por parte de los miembros del grupo bastan para realizarla de manera eficaz y positiva.

### **Técnicas de cohesión**

Estas técnicas propician la cohesión del grupo en sus diferentes etapas de desarrollo y refuerzan y mantienen sus fuerzas integradoras. Se pueden orientar a la construcción grupal (explicitar, impulsar y reforzar las ideologías y los valores del grupo); al afianzamiento grupal (explicitar, impulsar y reforzar roles, liderazgos, redes de funcionamiento y comunicación, afectando al área funcional del grupo); a la proyección grupal (explicitar la relación del grupo

con la sociedad y tienden a ubicar a éste en su contexto social).

### **1.2.2 Las reuniones de trabajo**

Para casi todos los seres humanos el reunirse, en el sentido de "estar con otros", es algo inherente a su sociabilidad. Esta actividad llena buena parte de la vida cotidiana en una inmensa variedad de encuentros. Pero no es a esa forma de reunirse a la que nos vamos a referir en este apartado, sino a las actividades que se realizan colectivamente con un propósito determinado y en un momento y espacio preestablecidos. De ahí que la tarea que nos imponemos es la de delimitar y precisar qué se entiende por reunión:

#### **Qué es una reunión**

Habida cuenta que el tema central que hemos de analizar en este capítulo es todo lo referente a las reuniones como parte de la cotidianidad personal y organizacional, nada mejor que comenzar diciendo qué es una reunión. De una manera sintética, y como noción general que nos servirá de referencia, diremos que una reunión es:

Una reunión es un acto o proceso por el que un grupo de personas se unen, como un conjunto, con un propósito común.

Es la agrupación de varias personas en un momento y espacio dados, voluntaria o accidentalmente. Puede llevarse a cabo de manera organizada y planificada, con un objetivo delimitado y con un tiempo de duración planeado, pero también puede darse de manera espontánea, por razones casuales y sin mayores propósitos.

#### **Tipos de reuniones**

Si bien este apartado considera de manera particular las reuniones de trabajo, para una mejor comprensión de los temas y procedimientos que se proponen, se hará una breve referencia a los diferentes tipos de reuniones, habida cuenta que esta palabra designa una gran diversidad de encuentros de personas, que tiene naturaleza muy diferente.

Hay reuniones con gran número de personas, reuniones con un número medio (12 a 30 personas) y reuniones de grupos pequeños (6 a 11 personas aproximadamente). Éste sería un criterio (el número de personas) para clasificar las reuniones.

- a) Según el número de personas
- Reuniones con gran número de personas
  - Reuniones con un número medio de personas
  - Reuniones de grupos pequeños

Pero no es el más útil a los propósitos de este apartado. Mejor cabe a la índole de este tema, una tipología de las reuniones teniendo en cuenta como criterio clasificatorio, el objetivo de las mismas. Como todos sabemos, la gente a veces se reúne para divertirse o por el placer de estar juntos, en otras ocasiones para resolver problemas o tomar decisiones, a veces para informarse e intercambiar experiencias o bien para formarse. Los propósitos pueden ser muy variados.

No hay que confundir ni mezclar, en una misma reunión, objetivos diferentes que, en esa circunstancia, resultan incompatibles. Los propósitos declarados de una reunión, hay que tenerlos en cuenta, tanto por las técnicas que hemos de utilizar, como por los procedimientos de actuación que hemos de aplicar. De ahí la importancia de considerar esta tipología de las reuniones.

Una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico.

Tal como se indicó, las reuniones difieren según sean los objetivos del grupo. Una clasificación bastante aceptable y generalizada, es la siguiente: Son las que se realizan con los amigos; el objetivo es encontrarse con otros, conversar, estar juntos, cultivar amistad. No es necesario utilizar procedimientos o técnicas para este tipo de reuniones.

Lo que agrupa y convoca a la gente es la amistad y el modo de actuar es fundamentalmente espontáneo, ateniéndose a las reglas de respeto propias de cualquier conversación. Son las que tienen por finalidad transmitir y/o recibir información.

Pueden ser de dos tipos:

a) para informar: a través de estas reuniones se transmite información a las personas de un grupo, con o sin participación de las mismas. Se trata de una información descendente.

b) Para recoger información: los que convocan la reunión procuran obtener la información para formarse una opinión sobre alguna cuestión, tomar una decisión, etc. se trata de una información ascendente.

### **Reuniones amistosas**

La gente se reúne en seminarios, cursos, conferencias u otras modalidades que sirven para transmitir conocimientos y ayudar a los miembros del grupo a aprender, mediante la utilización de formas de reunión que dan lugar a la participación de educadores y educandos.

No todo curso, seminario o conferencia es por sí misma una forma de reunión.

Algunos las llaman reuniones de estrategia. También podrían denominarse reuniones de negociación. Se trata de reuniones en las que las partes presentes están

en desacuerdo; el objetivo de este tipo de reuniones es alcanzar un acuerdo o consenso para superar una situación conflictiva.

Para el análisis del funcionamiento del grupo o de su vida interna. Tiene por finalidad sensibilizar a los miembros del grupo sobre los fenómenos que ocurren en su interior o sobre algunos de sus problemas o conflictos. En estas reuniones no interesa el contenido de lo que se trata, sino de las relaciones interpersonales.

Se utilizan técnicas de dinámica de grupos y suponen la intervención de una persona que tiene suficientes conocimientos psicosociales y la habilidad profesional que se necesita para manejar estas situaciones.

### **Reuniones informativas**

Son las que tienen por finalidad transmitir y/o recibir información. Pueden ser de dos tipos: a) para informar: a través de estas reuniones se transmite información a las personas de un grupo, con o sin participación de las mismas. Se trata de una información descendente. b) Para recoger información: los que convocan la reunión procuran obtener la información para formarse una opinión sobre alguna cuestión, tomar una decisión, etc. se trata de una información ascendente.

### **Reuniones para llegar a un acuerdo**

Para el análisis del funcionamiento del grupo o de su vida interna. Tiene por finalidad sensibilizar a los miembros del grupo sobre los fenómenos que ocurren en su interior o sobre algunos de sus problemas o conflictos. En estas reuniones no interesa el contenido de lo que se trata, sino de las relaciones interpersonales. Se utilizan técnicas de dinámica de grupos y suponen la intervención de una persona que tiene suficientes conocimientos psicosociales y la habilidad profesional que se necesita para manejar estas situaciones.

### **Reuniones de trabajo**

Destinadas a tomar decisiones y/o resolver problemas. A este tipo de reuniones, nos vamos a referir de manera particular a lo largo de este apartado, dedicado especialmente a las técnicas de reuniones.

### **Reuniones para intercambiar experiencias**

O puntos de vista en torno a un tema o problema. Tienen cierta similitud con las reuniones para recoger información y, en algunos aspectos, a las reuniones de trabajo. Su objetivo es que los participantes expresen su opinión, sus conocimientos y experiencias en torno a un tema o problema, de

forma provechosa para el resto de los participantes. Podríamos decir que se trata de reuniones para el enriquecimiento recíproco en base a experiencias compartidas.

### **Reuniones creativas o para generar**

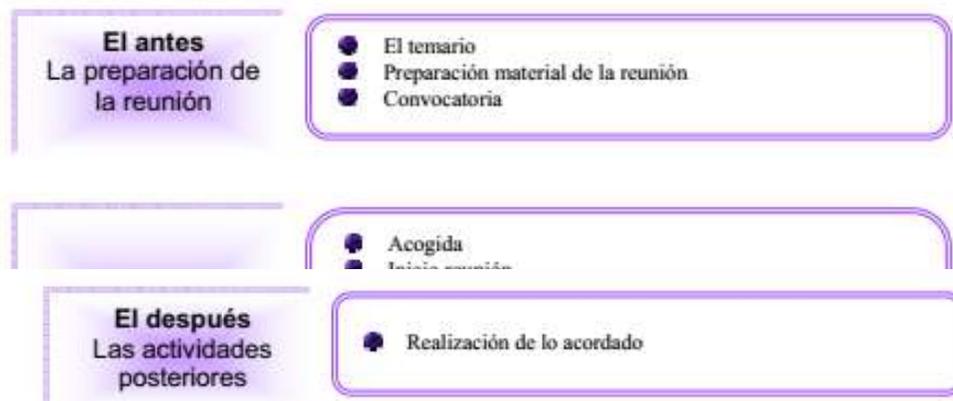
Son menos frecuentes. Su propósito principal es proponer ideas. Para este tipo de reuniones se suele recurrir a técnicas como el "brainstorming".

### **Reuniones de significación**

La gente se reúne básicamente para plantear problemas existenciales, tales como el sentido de la vida, del

### **¿Cómo hacer reuniones productivas y gratificantes?**

La aplicación de la técnica de reuniones de trabajo comporta tres momentos, cada uno de los cuales con sus tareas específicas:



dolor o de la muerte. Son reuniones de reflexión en las que hay intercambio de experiencias, suelen ser formativas y casi siempre se hacen en un ambiente de amistad y fraternidad. A veces en un contexto de acción y reflexión religiosa.

### ¿Cómo se prepara una reunión?

Cuestiones que surgen en este primer momento

1. ¿Quién organizará la reunión?
2. ¿Cuál va a ser el tema?
3. ¿Cuáles son los objetivos para la reunión?
4. ¿Quiénes serán los participantes?
5. ¿Dónde se organizará la reunión?
6. ¿Cuándo se convocará?
7. ¿Cómo se convocará a los participantes?
8. ¿Cuántos participantes asistirán?
9. ¿Cuánto tiempo durará?

Antes de responder a esta cuestión vamos a decir algo que es evidente (hasta diría obvio), pero que no siempre se tiene suficientemente en cuenta: las reuniones hay que prepararlas y hay que prepararlas bien. Es una irresponsabilidad convocar a una reunión sin saber bien lo que se va a tratar. Y, antes de ello, hay que saber si la reunión es necesaria o si se pueden alcanzar los objetivos propuestos mediante su realización, por otros procedimientos más simples. Ahora bien, ¿en qué consiste la preparación de una reunión?. La

práctica –y la reflexión teórica que se ha hecho sobre ella –ha puesto de relieve la necesidad de atender a cuatro cuestiones principales:

- Establecer los objetivos y motivos de la reunión expresados en un temario orden del día o plan de discusión.
- Preparar el material o documentación destinado a la reunión.
- Realizar la convocatoria en tiempo oportuno.
- Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal, teniendo en cuenta:
  - o el entorno físico o aspectos materiales del medio ambiente
  - o el entorno psicosocial que favorece las relaciones interpersonales
  - o la forma de iniciar la reunión

Los dos primeros factores íntimamente interrelacionados, se condicionan mutuamente. Todos los miembros del grupo, en mayor o menor medida, pueden contribuir a favorecerlo. La forma de comenzar la reunión depende de manera particular (aunque no exclusiva) del coordinador del grupo.

## Establecer los objetivos

Toda reunión se realiza para algo, debe tener un objetivo bien definido. Pensada la finalidad que se pretende alcanzar, cabe plantearse otra pregunta: ¿este propósito no podría alcanzarse por otro medio que no sea una reunión? ... A veces, al formularnos esta pregunta, se pone en evidencia que lo propuesto puede alcanzarse por otros medios. Así, por ejemplo, en cambio de hacer una reunión informativa, éste puede suplirse por una circular u otro procedimiento similar. Si hay tensiones en el grupo, en lugar de una reunión formal para mejorar el clima de trabajo, puede efectuarse una comida, un paseo o algo similar. Cuando efectivamente existe la necesidad de hacer una reunión, hay que establecer claramente cuáles son sus objetivos; de esos objetivos se derivan los temas o problemas paratratar (no hay que confundir los objetivos con los temas o problemas). De ello surge el temario, orden del día o plan de discusión.

En esta tarea previa está la base del éxito de toda reunión. Y esto, por una razón elemental sentido común: los que van a participar en una reunión deben saber a qué van.

Sin embargo, no basta que el temario haya sido preparado y dado a conocer son suficiente anticipación: los que van a participar en la reunión tienen que haber pensado los temas a tratar a fin de evitar las improvisaciones, los contenidos superficiales y las decisiones apresuradas. Hay que disponer de un tiempo para formarse un juicio u opinión personal sobre las diferentes cuestiones que se van a tratar. Preparación y organización del material o documentación destinado a la reunión.

No basta con elaborar una agenda de trabajo y hacer una convocatoria adecuada en tiempo y forma, también hay que preparar el material y documentación que se ha de utilizar

en la reunión. Aunque la preparación de los documentos no siempre es absolutamente necesaria, en muchas reuniones el disponer de documentación para presentar y entregar a los participantes, facilita y mejora notablemente su calidad. Hay dos tipos principales de documentos:

- los documentos de trabajo destinados a los participantes.
- los documentos que el coordinador, o alguno de los participantes, ha de presentar durante la reunión (estadísticas, informes, gráficos, diapositivas, etc.). Realizar la convocatoria en tiempo oportuno

La convocatoria es el aviso previo, generalmente por escrito, que hace saber del orden del día y agenda. Comporta de ordinario dos tipos de información:

- Fecha, lugar, hora y duración prevista de la reunión.
- Orden del día; eventualmente detallando los puntos fundamentales sobre los que se tomarán las decisiones; esto debe ser anunciado en términos claros y precisos, sin equívocos en cuanto al tema y al objetivo.

En algunos casos con la convocatoria se envían a los participantes algunos documentos, para que puedan estudiarlos y vayan a la reunión con pleno conocimiento de lo que se va a tratar, y hayan podido formarse un juicio u opinión personal sobre los temas a considerar.

Por último, es de gran importancia que la convocatoria se haga con suficiente

anticipación para que los participantes prevean el tiempo que deben disponer. Y, lo repetimos una vez más, toda reunión debe tener una hora de comienzo y de final. En general cabe aconsejar que las reuniones no superen las dos horas y cuarto, si tienen mayor duración, debe preverse un descanso de diez o quince minutos. Esto puede parecer perder el tiempo, pero si

no se hace, es bastante probable que se pierda más tiempo con divagaciones inoportunas o repeticiones. A causa del cansancio de la gente

Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal

Esta cuarta cuestión para tener en cuenta en la preparación de la reunión, consiste en considerar los factores del entorno físico y del entorno psicosocial (o personal) que son condicionantes de la conducta individual y grupal. En cuanto tales (nos referimos a los entornos), pueden ayudar o no a crear una atmósfera y dinámica grupal propicia para realizar una buena reunión. A esos dos factores se ha de añadir un tercero: el modo de iniciar las reuniones

Entorno físico o aspectos materiales del medio ambiente:

El ambiente físico –el lugar donde se realiza la reunión y las condiciones materiales- influye positivamente o negativamente en la determinación de la atmósfera y dinámica grupal y, por consiguiente, en la productividad y eficacia de las reuniones.

Este ambiente físico es configurado por el tamaño y forma del local en relación al número de participantes,

la disposición de los asientos, la iluminación, la ventilación, etc. Veamos algunos de estos factores condicionantes.

La dimensión del local en relación con el tamaño del grupo condiciona

“sardinas en lata”. Si no se atiende a los requerimientos mínimos de espacio, el

“apretujamiento” no favorece las interacciones, pues obliga a los miembros del



la forma de ocupar el espacio e incide en las conductas y actitudes individuales y grupales. Como es obvio, es necesario que haya una adecuación entre las dimensiones del local y el tamaño del grupo.

Hay dos situaciones extremas en las que el rendimiento y atmósfera grupal puede ser gravemente alterado:

1. un local demasiado grande en donde el grupo está como perdido en el espacio, genera la sensación de “grano de arena en el desierto”. Si, además la distancia física entre los miembros del grupo es demasiado grande, se reducen la comunicación y la participación.

2. un local cuyo espacio disponible es demasiado pequeño en relación al número de personas, produce un hacinamiento que algunos denominan la sensación de

grupo a preocuparse por los problemas de la comodidad física, sin poder concentrarse en las tareas del grupo

La disposición de los asientos o sillas también incide en el nivel y calidad de

las interacciones, el sentarse en un esquema circular o elíptico donde cada uno puede ser visto y ninguna persona esté en una posición física dominante en relación a los otros (o por el contrario, marginada físicamente), ayuda a crear un ambiente amigable, informal y permisivo. Sobre todo facilita la comunicación y el diálogo, tanto mejor si existe una cierta cercanía física entre los integrantes del grupo y la disposición física de las sillas evita la formación de corrillos o que algunos quedan

individualmente alejados del grupo. La iluminación, la temperatura y la ventilación o aún la falta de atractivo de la pieza o sala donde se realiza la reunión, son factores que contribuyen de manera favorable o desfavorable al buen funcionamiento de la reunión. Los aspectos materiales del medio ambiente hacen referencia a una gran variedad de cosas, desde las más pedestres, como disponer de bebidas (agua, café, jugos, refrescos, etc.), sillas y mesas adecuadas, hasta los elementos técnicos que se pueden utilizar como ayudas o apoyos visuales.

d.2. Entorno psicosocial que favorece las relaciones interpersonales. Se trata del entorno resultante de las relaciones interpersonales. Si bien es cierto que las características personales de cada uno de los miembros influye en la configuración del entorno psicosocial, aquí nos vamos a referir a aquellos aspectos que, al margen de las características de personalidad, inciden en el ambiente grupal. Cuando un grupo de personas se encuentra y trabaja juntas, ya no se comportan sólo como unidades individuales, sino que responden como un todo colectivo a la

atmósfera grupal prevaleciente.

En los grupos con una atmósfera cálida, permisiva, amistosa, democrática, parece haber mayor activación para trabajar y mayor satisfacción, y los individuos y el grupo son más productivos. Además hay menos descontento, menos frustración, menos agresión. Hay más compañerismo, cordialidad, cooperación y "sentimiento de nosotros". También parece haber más pensamiento individual, más facultad creadora y mayor motivación.

### **La forma de iniciar la reunión**

Un momento crucial en la creación de la atmósfera grupal, es la iniciación de la reunión. El éxito o fracaso de una reunión se puede juzgar en los diez o quince minutos iniciales. La manera en que el coordinador, animador o líder presenta el tema, el tiempo que habla, el modo como habla (dogmáticamente o como quien está aprendiendo o buscando), cómo se dirige a los participantes y otras cuestiones afines, son factores que contribuyen a una buena (o mala) atmósfera grupal. No se trata de ser hipócritas o cursis, sino de crear –

desde el inicio de la reunión- un clima psicológico que favorezca el desarrollo de la reunión.

Lo fundamental, en el comienzo de las reuniones, es crear un clima adecuado para el logro de buenos resultados. Para ello hay que intentar:

### **El durante: La realización de la reunión**

Ahora tenemos que avanzar en torno a una nueva cuestión: ¿cómo celebrar reuniones que sean a la vez productivas y gratificantes?

Para el logro de esos propósitos, en casi todos los tipos de reuniones conviene tener en cuenta algunas cuestiones básicas. No basta con contar con un buen animador, coordinador o facilitador del grupo. Es necesario utilizar procedimientos adecuados para que las reuniones sean productivas. Y estos procedimientos están condicionados o influidos por la forma de iniciar las reuniones.

La presentación de las cuestiones o temas a tratar

¿Quién hace la presentación de cada tema o cuestión?. En principio puede ser el coordinador de la reunión o el

que hace la propuesta del tema para discutir. Si lo hace el coordinador, es muy probable que la cuestión esté mejor presentada, pero si esto es lo habitual, el resto de la gente (del grupo u organización), no aprende a presentar los temas o cuestiones que deben discutir.

Para ello algunas recomendaciones pueden ser útiles:

- Comenzar planteando claramente de lo que se trata, delimitando claramente el tema y evitando esas presentaciones que son un amontonamiento de ideas y nadie sabe bien de qué se trata.
- Hacerlo de manera clara, concisa y comprensible para todos.
- Si fuera posible, hacerlo también de manera atractiva e interesante, de modo que las personas que estén en la reunión, estén motivadas a participar activamente.
- No excluir el uso de apoyaturas visuales: un esquema presentado en un rotafolios, gráficos y otras ayudas visuales que ayudan a fijar la atención y a circunscribir la cuestión que se trata.

Sobre la forma de dialogar o discutir

Una reunión por su propia naturaleza es sobre todo diálogo y discusión. O dicho con

más precisión: una buena reunión es una discusión dialogante. Enfatizamos la idea de diálogo porque dialogar es, ante todo, comunicarse bidireccionalmente (comunicar a otro y recibir comunicación del otro), la tarea de quien conduce, anima o coordina entre todos los miembros del grupo. No cabe duda de que una discusión dialogante permite y potencia las decisiones colectivas enriquecidas por el aporte de todos, al mismo tiempo que facilita la creación por el esfuerzo conjunto. Pero para lograr esto, más que una cuestión técnica, hay que desarrollar una actitud vital-existencial de apertura al diálogo, lo que exige una fuerte dosis de empatía, en cuanto a capacidad de "sentir y comprender desde dentro del otro". Esta facilitación de la comprensión recíproca alienta el diálogo entre los miembros del grupo. Ahora bien, conviene señalar que uno de los mayores errores u obstáculos para lograr un diálogo auténtico, es confundir un "desacuerdo" con una "agresión personal". Cuando una discusión se reduce a un ajuste de cuentas o a mutuas alabanzas, esta forma de proceder no ayuda a la resolución de problemas.

En cuanto a los aspectos formales para el diálogo o discusión dentro de un grupo, existen dos formas de proceder:

- El coordinador o moderador establece un turno de intervenciones concediendo la palabra por orden de petición; este método es bueno porque permite que hablen todos los que quieran y es el que introduce disciplina y orden en la discusión.
- Para evitar que el procedimiento frene la espontaneidad, otra forma de proceder es que los miembros del grupo se moderen a sí mismos, sin necesidad de que se les conceda la palabra. Si el grupo funciona bien y tiene pocos miembros, esta forma de dialogar es más ágil y amistosa.

Frecuentemente el usar uno u otro procedimiento, depende del tamaño del grupo: mayor es el número de miembros, mayor es la necesidad de procedimientos formales. Lógicamente, también influye el grado de madurez del grupo. Pero hay un aspecto que es central para la calidad del diálogo: es la calidad de la comunicación y la superación de las barreras que lo dificultan. No basta que haya una actitud dialógica y una buena comunicación en el interior del grupo. Ello es lo básico y sustancial, pero hay otros aspectos o cuestiones puntuales que, si cada miembro del grupo participante en una reunión los tiene en cuentas,

puede mejorar notablemente el funcionamiento de la misma: estimular a los demás, ayudar a madurar al grupo, contribuir a crear el espíritu grupal, escuchar con atención, respetar posturas discrepantes e intervenir constructivamente

### **Final de la reunión: cómo terminarla y documentar los resultados**

Aquí plantearemos tres cuestiones diferentes, pero que tienen en común el hecho de darse al final de la reunión: ¿cómo terminar la reunión?, ¿cómo documentar los resultados? Y ¿cómo evaluar una reunión?

Toda reunión hay que terminarla, no dejarla morir como ocurre con frecuencia.

El ideal es que la reunión termine a la hora acordada de manera que quedan algunos minutos para el cambio de impresiones o para hablar de lo que surja espontáneamente. No es lo mejor que una reunión vaya muriendo o la gente esté apresurada por marcharse, "porque se ha hecho demasiado tarde", o porque se vaya produciendo una desbandada progresiva. Las reuniones deben tener hora de comienzo y hora de

terminación. En algunas circunstancias y en algunos grupos, antes de marcharse y dar por terminada la reunión, conviene elaborar el orden del día o el plan de trabajo de la reunión siguiente, con indicación del día y hora de realización.

¿Cómo documentar los resultados? No siempre hay que hacerlo, pero lo ordinario es elaborar un acta final en la que se documenten los resultados de la reunión, recogiendo con la mayor fidelidad posible lo que se ha tratado, sin temor de citar frases de los participantes o matizaciones que se han hecho. Este documento o acta de la reunión debe ser breve, escrito con un lenguaje claro, concreto y preciso. Como es obvio, este documento final es imposible de redactar, si desde el comienzo de la reunión no se ha asignado un secretario de actas, que irá tomando notas, procurando ser un espejo final de lo que se trata en la reunión.

¿Cómo evaluar una reunión?

Un grupo es tanto más maduro, cuanto más consciente es de su propio funcionamiento. Para ello nada mejor que evaluar de vez en cuando las reuniones.

Cuando las evaluaciones están bien hechas ayudan: o a madurar como grupo, teniendo conocimiento y conciencia de lo que acontece en las reuniones que realizan periódicamente, o de aquellas en particular que están evaluando;

o a renovarse como equipo de trabajo;

o a resolver conflictos internos sin pérdidas de personas (en cuanto miembros del grupo) y sin frustraciones ni resentimientos.

¿Cómo se puede efectuar este análisis o evaluación?

Antes de hacer un análisis evaluativo, es necesario que el grupo esté de acuerdo en hacerlo. De lo contrario poco sirve, aun cuando se utilicen procedimientos técnicamente adecuados.

El después: Las actividades posteriores

las reuniones tradicionales: la dificultad de concretar lo que se decide. Es lo que podríamos llamar "flaqueza del querer". Se toman decisiones, parece que se quiere hacer, pero.... Los propósitos no se llevan a la práctica. Falta de sinceridad en el querer, o falta de voluntad: se dice "quiero" pero es "quisiera" De ahí la importancia de las actividades posteriores a la reunión, de cara a la realización (la puesta en práctica) de lo decidido en las mismas. Una reunión de trabajo no ha logrado su producto final hasta tanto no se haya realizado -o al menos se esté realizando- lo acordado en la misma

Una reunión de trabajo no es un fin en sí misma. Todo lo anterior es instrumental; las reuniones se hacen para algo, a toda reunión deben seguir determinados efectos o resultados.

Lo esencial es que lo acordado se lleve a la práctica... Ésta es una de las grandes falacias o deficiencias de

### Resumimos tres las tres fases

#### ANTES

- \* Tener a punto las actas de reunión anteriores
- \* Preparar y distribuir la información necesaria para la reunión
- \* Cuidar que se conozca la fecha y hora de la reunión (carta, tfno., cartel)
- \* Establecer el orden del día consultando a todos los miembros
- \* Contactar con posibles personas invitadas
- \* Preparar el lugar de reunión

#### DURANTE

- ✕ Asistir y tomar nota (el/la secretario/a para levantar acta)
- ✕ Lectura y aprobación del acta anterior
- ✕ Controlar y distribuir adecuadamente el tiempo (secretario)
- ✕ Tener los objetivos claros
- ✕ Revertir al grupo las preguntas que van dirigidas al dinamizador
- ✕ Aplicar las técnicas seleccionadas y adaptadas

#### DESPUÉS

- ⊗ Redactar el acta de reunión (secretario)
- ⊗ Hacer un balance escrito de lo ocurrido en la reunión
- ⊗ Comunicar las decisiones adoptadas a las personas afectadas, al resto de la organización y al público en general
- ⊗ Aclarar las actividades a realizar como resultado de la reunión

### 1.3 Agendas de trabajo

La agenda de trabajo o plan de reunión establece el marco laboral sobre el cual se desarrollan las distintas estrategias de las organizaciones.

El Plan de reunión puede incluir a todas las personas que representan diferentes funciones, realizar el seguimiento de proyectos específicos, para la toma de decisiones, planificar actividades o simplemente para las órdenes del día.

Casi siempre antes de una reunión se debe hacer una convocatoria por medio de avisos.

Generalmente la agenda tiene como encabezado el nombre de la organización, persona que preside la reunión, fecha, hora, lugar de la reunión, los objetivos de la reunión. los puntos que serán tratados se enumeran así:

1. Bienvenida y apertura de la Reunión
2. Lista de los puntos específicos a ser tratados en la reunión. Esta parte es el cuerpo principal de la reunión y por lo

cual tiene el contenido más significativo.

3. Otros puntos que permite a los asistentes expresar sus áreas de atención
4. Arreglos y anuncios para la próxima reunión
5. Cierre de la reunión.

Para hacer una lista de tareas o actividades en las reuniones es importante:

- Clasificarlas según la prioridad o la urgencia, sin dejar atrás las otras.
- Planificar el tiempo que se requiere para cada una.
- Dejar para el final las labores más sencillas.
- No dejar todo para último momento, porque retrasa lo programado.
- Si piensa que una tarea demora 5 minutos, calcule mejor diez.
- Recuerde que es de gran importancia agendar todos los puntos a ser tratados en una reunión ya que al organizar y planificar todos los detalles, la información llegará a todos directamente. La persona que conduce una reunión debe iniciar diciendo cual es el propósito y objetivo de la reunión.
- Idealmente, una reunión no debería durar más de 2 horas.

Para desarrollar la agenda los puntos deben ser específicos.

- Procure transmitir una imagen segura y confiada, evitando dar muestras de temor o timidez, falta de profesionalismo, la presentación debe no debe ser tan extensa sino concisa, no improvise. Las reuniones se deben realizar en los momentos del día en que las personas estén frescas.

Una reunión bien organizada necesita una agenda bien escrita. No permitas que tu reunión se convierta en el esfuerzo ineficaz y excesivamente largo en el que muchas reuniones parecen terminar. Al apegarte a una agenda detallada pero a la vez flexible podrás mantener una reunión simplificada y concentrada, asegurándote de cumplir todos los objetivos establecidos en la menor cantidad de tiempo posible. Ya sea que quieras redactar tu propia agenda, que utilices una plantilla o que aproveches al máximo una que ya tengas, lee los pasos a continuación para saber cómo hacerlo correctamente!

Crear una agenda desde cero

Comienza dándole un título a tu agenda.

Desde la literatura más hermosa hasta la hoja de cálculo más sosa, casi todos los documentos importantes necesitan un título y las agendas para reuniones no son la excepción. El título que pongas debe decirle al lector dos cosas: en primer lugar, que se trata de una agenda y, en segundo, el tema del que tratará la reunión. Cuando hayas tomado una decisión, coloca el título en la parte superior del documento en blanco. No necesita ser algo florido o complicado, ya que en el contexto de negocios, los títulos simples y directos generalmente son los mejores.

Resiste la tentación de utilizar tipos de fuentes ostentosas o grandes en el título. En la mayoría de los casos, será mejor utilizar una fuente simple y seria como Times New Roman o Calibri y hacer que el título tenga el mismo tamaño que el resto del texto en el documento (o ligeramente más grande). Recuerda que el objetivo del título es informarles a los lectores de lo que verán, no necesariamente entretenerlos o distraerlos.

Incluye información relacionada con "¿quién?", "¿dónde?" y "¿cuándo?" en el encabezado.

A un lado, después del título, las agendas para reuniones suelen tener un encabezado que puede variar en los detalles según el nivel de

formalidad que fomenta tu lugar de trabajo. Por lo general, dicho encabezado se ubica a una línea por debajo del título. Normalmente aquí se incluye información objetiva y breve acerca de la reunión que no esté relacionada con el tema en discusión. Esto tiene como finalidad informarles a las personas que no están en la reunión cuándo y dónde se llevó a cabo, y quiénes estuvieron presentes. A continuación se menciona algunas de las cosas que podrías incluir; independientemente de la información que elijas, asegúrate de etiquetar con claridad cada detalle (colocar en negrita la etiqueta de texto funciona muy bien en este caso):

Fecha y hora. Puedes agruparlas juntas o darle a cada una su propia sección separada.

Lugar. Si tu empresa tiene múltiples sucursales, tal vez quieras escribir la dirección. Si solo tiene un lugar, tal vez debas escribir el nombre de la sala en la que se llevará a cabo la reunión (p.ej., Sala de conferencias #3).

Asistentes. Por lo general, los cargos profesionales son opcionales.

Personajes especiales que estarán presentes. Podría tratarse de invitados especiales, de oradores o dirigentes.

Escribe una declaración breve y objetiva.

Las reuniones que no tienen un propósito claramente definido corren el riesgo de desperdiciar un tiempo precioso mientras los asistentes deciden el tema del que hablarán. Sáltate una línea después de escribir el encabezado y utiliza un texto en negrita o subrayado para etiquetar la sección de objetivos con un título como "Objetivo" o "Propósito", seguido de dos puntos o de un salto de línea. Luego, en unas cuantas oraciones concisas y directas, describe los elementos de discusión de la reunión. En esta parte puedes escribir de 1 a 4 oraciones.

Por ejemplo, si queremos escribir una declaración de objetivos para una reunión que toque el tema de un presupuesto, podríamos decir lo siguiente: "Objetivo: definir las metas para el presupuesto clave durante el año fiscal 2014 al 2015 y discutir medidas de reducción de costos a largo plazo. Asimismo, el director de la empresa presentará los resultados de un estudio de competitividad reciente".

Si alguna vez has escrito un texto en un contexto científico, piensa en la declaración de objetivos como en una sumilla o en un resumen ejecutivo de la reunión. Básicamente, dirás a grandes rasgos lo que planeas discutir en la reunión sin entrar en detalles.

Escribe un programa para los puntos principales de la reunión.

Los programas ayudan a combatir el defecto común que tienen las reuniones de negocios que es el de prolongarse mucho tiempo. Sáltate una línea después de escribir la declaración de objetivos, coloca en negrita o subraya el título del programa y luego comienza a crear las entradas (las cuales deben corresponder a los temas principales que se discutirán). Para facilitar la lectura, dale a cada entrada su propia línea.

Etiqueta cada entrada con la hora en la que planeas comenzarla y terminarla o con la cantidad de tiempo que planeas dedicarle a cada una de ellas. Elige uno de los dos sistemas y sé consistente, ya que mezclar ambos se verá poco profesional.

En otras palabras, deberás etiquetar cada entrada ya sea con las horas de inicio y fin entre las que te gustaría que se toque el tema o simplemente especificar la cantidad de tiempo que tomará discutirlo. Por ejemplo, una entrada de muestra podría verse como "2:00 - 2:05: presentaciones y toma de asistencia" o "5 min: presentaciones y toma de asistencia". Sin embargo, evita utilizar ambos sistemas de etiquetado a la vez.

Asigna el tiempo para los invitados especiales.

Si habrá algunos invitados especiales, querrás dedicar una parte del tiempo de la reunión a estas personas. Asígnale a cada invitado una entrada única aun cuando tenga más de un tema de discusión. De esta manera, todos podrán organizar sus temas como crean conveniente.

Para evitar conflictos vergonzosos con el programa, comunícate anticipadamente con los invitados para determinar cuánto tiempo necesitará cada uno para tocar su tema de discusión.

Proporciona un tiempo adicional al final de la reunión para las preguntas y respuestas.

Durante este tiempo, las personas pueden pedir aclaraciones en relación con algún tema confuso, dar sus propias opiniones al respecto, sugerir temas para reuniones futuras y hacer otros comentarios. Puedes remarcar este tiempo para las preguntas y respuestas al incluirlo en la entrada final del programa o simplemente al mencionarlo después de tratar el punto final de la reunión. Si al final de la reunión nadie tiene ninguna pregunta ni comentario adicional, puedes finalizarla antes de tiempo. ¡Muchos de los asistentes estarán agradecidos por ello!

También pueden proporcionar un esquema temático de los temas de discusión.

Por lo general, el programa es la "carne" de la agenda para la reunión (la parte que las personas mirarán para guiar la discusión). Sin embargo, si bien no es esencial llegar hasta este punto, brindar un esquema temático adicional de los puntos principales puede ser de gran ayuda para los asistentes confundidos. Un resumen les permitirá a los asistentes tener un recordatorio de la organización de ideas presentadas en la reunión, lo que ayuda a las personas que tienen dificultades para seguir el ritmo de cada tema que se toca. A continuación, se muestra un ejemplo del tipo de organización para un esquema temático que probablemente querrás usar (si quieres saber más, lee el artículo *Cómo hacer un esquema temático*):

I. Partidas presupuestarias de alta prioridad

A. Presupuesto de viaje para los empleados

B. Tarifas de concesiones

i. Negociación, ¿un trato mejor?

C. Gastos de recepción

II. Medidas para la mejora de los ingresos

A. Acuerdos de servicios alternativos

i. Presentación de opciones a los clientes

ii. Solicitar comentarios  
B. Reinversión en la tecnología  
móvil

Revisa la agenda en busca de errores antes de distribuirla.

Dado que algunos asistentes podrían basarse fielmente en la agenda para la reunión, es una idea muy sensata revisarla en busca de errores antes de entregársela. Esto no solo es un acto de cortesía para los asistentes, sino que también refleja de manera positiva tu atención a los detalles y el valor que tienes por tu posición. Asimismo, asegurarte de que no haya errores en tu agenda puede ahorrarte tiempo y prestigio, ya que pasarte el tiempo explicando una agenda llena de errores puede desviarte del tema de la reunión además de ser vergonzoso para ti, sobre todo si hay personas importantes presentes.

Las mejores prácticas para utilizar una agenda

Programa en primer lugar los temas más importantes.

Al planear una reunión, generalmente es una buena política colocar al principio los temas más importantes. Esto garantiza dos cosas importantes. Primero, que todos puedan discutir dichos temas

cuando estén en su máxima capacidad mental y con menos cansancio al principio de la reunión. Segundo, que en el caso de que la reunión termine antes de tiempo o de que algunos asistentes deban retirarse antes del término de la misma, ya se habrá discutido los temas de mayor importancia.

Las reuniones no siempre salen de la forma que planeas. Si algunos temas menores y sin mucha importancia se omiten al final una reunión, podrías solucionarlos por tu cuenta o programar otra reunión para otra ocasión. Sin embargo, si no puedes resolver los temas más importantes, tu reunión habrá fracasado en lograr parte de su objetivo, lo que puede ser frustrante y vergonzoso para ti. Por lo general, colocar los temas de mayor importancia al principio del programa evitará este problema.

Apégate al programa de tu agenda, pero sé flexible.

Al planear y dirigir una reunión, uno de los peligros más grandes que deberás tener en cuenta es que la reunión cumpla con el tiempo asignado. Por lo general, los empleados detestan las reuniones largas y por una buena razón, ya que pueden ser sumamente aburridas y les impiden hacer su verdadero trabajo. Para asegurarte de que la reunión se mantenga dentro del programa, deberás revisar el reloj y,

cuando tengas la oportunidad, proseguir de manera educada con los siguientes puntos al decir algo como "Debemos pasar al siguiente tema si queremos terminar a tiempo".

Sin embargo, a menudo las reuniones no salen como se espera, por lo que necesitarás prepararte para compensarla si un tema se alarga más de lo que tenías planeado. Sé flexible mientras tratas de cubrir la mayor cantidad de terreno posible en el tiempo limitado que tienes. Por ejemplo, si una parte de la reunión se alarga, es posible que necesites acortar la discusión de otros temas o eliminar las partes relativamente poco importantes para asegurarte de terminar a tiempo.

Comienza a escribir tu agenda con anticipación.

Si bien las agendas no son necesariamente tan importantes como otros tipos de documentos de negocios (tales como informes, hojas de cálculo, diapositivas, etc.), aún querrás que la tuya sea lo más profesional y pulcra posible, sobre todo si planeas compartirla con tus compañeros de trabajo durante la reunión. Para asegurarte de tener el tiempo suficiente para producir un documento de calidad, comienza a escribir tu agenda tan pronto como te sea razonablemente posible. Comenzar con anticipación también te proporcionará el beneficio de poder recibir comentarios acerca de

tu agenda antes de que se realice la reunión. Compartir un borrador de tu agenda con tus compañeros de trabajo o con tus supervisores y pedirles su opinión puede ayudarte a resolver los defectos y añadir detalles faltantes que no consideraste al principio. Si esperas hasta el último momento para escribir la agenda, es posible que no tengas tiempo para solicitar estos comentarios.

Si bien podrías escribir agendas para reuniones convencionales y cotidianas con un día de anticipación, las reuniones importantes podrían requerir semanas de preparación

Comparte la agenda con los asistentes antes de la reunión.

Para asegurarte de que todos lleguen a la reunión sabiendo todo los temas que se discutirán, deberás compartir la agenda con anticipación. Dependiendo de la política de la empresa donde trabajas, esto podría significar imprimir numerosas copias y entregarlas personalmente o simplemente enviarlas por correo como un archivo adjunto. Independientemente del medio que elijas para distribuir tu agenda, asegúrate de que no tenga errores técnicos antes de enviarla.

Dependiendo de la importancia que tenga la reunión, probablemente quieras darle la agenda a los asistentes al menos con una o dos horas de anticipación. En el caso de

las reuniones de mayor importancia, podría ser necesario enviar la agenda con un día o más de anticipación.

Dado que las personas suelen estar ocupadas y ser olvidadizas, es aconsejable llevar varias copias adicionales de la agenda a la reunión en caso de que alguien olvide la suya.

#### Consejos

- Una herramienta excelente para tener una reunión productiva es una llamada "OARR" (Objetivos, Agenda, Roles y Responsabilidades). En primer lugar, la reunión debe tener un objetivo. Si organizas una reunión solo para brindar información, no desperdicias el tiempo de las personas realizándola. Envíales un boletín informativo. El objetivo debe tener un componente activo y, de ser posible, un producto que mostrar: "Determina las metas trimestrales para el equipo". La agenda es una lista de los temas que tocarás para obtener dicho objetivo, con un límite de tiempo para no explayarte demasiado. Por ejemplo: 1. Revisar el estado de las últimas metas trimestrales (15 minutos), 2. Mesa redonda donde se den sugerencias para las metas (20 minutos), 3. Elegir 5 objetivos principales (10 minutos), etc. En el caso de los roles y las responsabilidades, determina quién presidirá la

reunión, quién hará las anotaciones y quién asignará las acciones a realizar como resultado de la reunión.

- Dependiendo de lo que prefieran tus colegas, podría valer la pena mantener una fecha límite de tiempo para que las personas sugieran ideas para agregar a la agenda. Fija una fecha y hora límite y apégate a ella. Permítete hacer modificaciones que mejoren la agenda o que simplemente incluyan sucesos que invaliden la agenda original.
- Si alguien no puede llegar a la reunión, considera la posibilidad de crear una sección en la parte superior de la agenda que permita a las personas excusarse con anticipación o deja un espacio destinado a ese propósito y simplemente anuncia a los ausentes durante la reunión.
- Si tu empresa tiene un patrón especial para las agendas, úsala como plantilla. En algunos lugares, es importante apegarse a este patrón.

#### **1.4 Programación de la sesión:**

La siguiente herramienta permite a la dirección del establecimiento educacional y a todo el personal en cargos de jefatura, planear y dirigir reuniones efectivas, que faciliten el logro de los objetivos propuestos y no se malgaste el tiempo de los asistentes.

Esta guía permite evaluar la pertinencia de llevar a cabo una reunión y el cumplimiento de pasos para que sea efectiva, dinámica y productiva.

Previamente a utilizar esta guía, le sugerimos aplicar pauta de diagnóstico a los asistentes a sus actuales reuniones para identificar debilidades y fortalezas de éstas:



**Pauta de diagnóstico**

<b>Fecha:</b>		<b>Duración:</b>		<b>Citada por:</b>		
<b>TIPO DE REUNIÓN</b>						
Intercambio de información						
Motivación						
Proyectos						
Solución de problemas						
Toma de decisiones						
<b>MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN</b>						
<b>BAJA EFECTIVIDAD</b>		<b>Baja</b>	<b>Neutro</b>	<b>Alta</b>	<b>ALTA EFECTIVIDAD</b>	
Falta de objetivos	1	2	3	4	5	Objetivos claros y específicos
Falta de programación	1	2	3	4	5	Programación completa
Inicio y fin a destiempo	1	2	3	4	5	Inicio y finalización a tiempo
Interrupciones constantes	1	2	3	4	5	Sin interrupciones
Salirse de los puntos del programa	1	2	3	4	5	Todo el tiempo se dedica a la agenda
No hacer resumen o conclusiones	1	2	3	4	5	Resumen de cada punto tratado
Falta de acta	1	2	3	4	5	Actas completas
Poca participación de los asistentes y sin creatividad	1	2	3	4	5	Alta participación de los asistentes con creatividad
Poca satisfacción personal de participar en la reunión	1	2	3	4	5	Alta satisfacción personal de haber contribuido
No se cumplen los objetivos	1	2	3	4	5	Cumplimiento de los objetivos
<b>SE HUBIERA PODIDO ELIMINAR LA REUNIÓN MEDIANTE:</b>						
Llamada telefónica						

Carta, e-mail o memo					
Tomando la decisión sin la reunión					
Juntándola con otra reunión					
<b>SE HUBIERA PODIDO EVITAR SU ASISTENCIA:</b>					
Leyendo un programa y acta de esta reunión					
Enviando un representante o un informe escrito					
<b>Comentarios:</b>					

De acuerdo al diagnóstico obtenido, puede fortalecer los puntos más débiles de acuerdo a los pasos indicados en esta guía:

Guía para programar y conducir una reunión efectiva:

**Guía para programar y conducir una reunión efectiva:**

**PASO 1**

<b>Determinar la necesidad de la Reunión</b>			
Nº	Pregúntese	SI	NO
1	El resultado que espera obtener de ella es mayor que la sumatoria de los resultados que lograrían individualmente sus eventuales participantes.		
2	El asunto a tratar requiere de discusión o votación.		
3	El asunto a tratar es para transmitir una información o decisión ya tomada.		
4	El asunto a tratar puede ser transmitido por un memo o a través de un e-mail.		

**PASO 2**

<b>Programación de la reunión</b>			
	Revise los elementos que están presentes		√
1	Determine el propósito específico de la reunión.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de Información.</li> <li>- De motivación.</li> <li>- Coordinación de proyectos o actividades.</li> <li>- Solución de problemas.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>		
2	Identifique a los asistentes NECESARIOS.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifique los asistentes que realmente deben participar en la reunión.</li> <li>- Notifique a todos los asistentes.</li> <li>- Prepare programa a seguir en la reunión, para ser enviado a cada participante.</li> <li>- Confirmar número de asistentes definitivos.</li> </ul>		
3	Controle el tiempo.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fije la fecha cuando las personas claves estén disponibles.</li> <li>- Establezca una hora de inicio y de finalización.</li> <li>- Establezca temas a ser tratados por orden de prioridad.</li> <li>- Defina una persona responsable de cada tema, si es necesario.</li> <li>- Asigne espacios de tiempo a cada tema para ser tratado.</li> <li>- Envíe a cada participante el programa de la reunión con fecha, hora y temas.</li> </ul>		

cuenta tres momentos importantes para su adecuado desarrollo:

Antes de la reunión

**PASO 3**

<b>Durante la reunión</b>		
	Revise los elementos que están presentes	√
1	Inicie puntualmente la reunión.	
2	Inicie la reunión con algún comentario, agradecimiento o pregunta.	
3	Exponga el propósito, objetivos y resultado que se espera o desea.	
4	Repase el programa previamente enviado a los asistentes y despeje dudas	
5	Declare las normas de la reunión.	
	- Respetar el tiempo para cada tema.	
	- Sólo una persona habla a la vez, pidiendo la palabra al coordinador.	
	- No acepte conversaciones privadas durante la reunión.	
	- Se puede hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.	
	- Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.	
6	Disposición del lugar de la reunión.	
	- Disponga de un lugar ventilado e iluminado.	
	- Para resolver problemas, sentarse en círculo, disposición equitativa.	
	- Para tomar decisiones, sentarse alrededor de una mesa.	
7	Utilice material audiovisual, agradable y corto para exponer temas.	
8	Esté atento a no salirse del programa y a que se respeten los horarios.	
	- Controle todas las interrupciones de una manera firme y cordial.	

**PASO 4**

<b>Al finalizar la reunión</b>		
1	Haga un cierre formal	
	- Haga una minuta de la reunión.	
	- Haga una breve exposición con el resumen de los acuerdos tomados.	
	- Defina los pasos a seguir en términos de actividades, responsables y tiempo.	
	- Si corresponde, de una fecha tentativa de la próxima reunión.	
	- Envíe el acta con los acuerdos y plazos a cada participante.	
	- Realice seguimiento de los acuerdos pactados, monitoreando el avance de cada uno.	

**¿Qué debemos tener en cuenta para preparar y coordinar una reunión?**

Para que una reunión sea eficiente además de eficaz, hay que tener en

- Comprobar que sus objetivos están claros y justifican su necesidad.
- Concretar los temas a tratar o puntos del orden del día, ordenarlos según su importancia y prever el tiempo

que se necesitará para su desarrollo.

- Identificar a las personas que deben participar.
- Elegir el lugar, fecha y hora más adecuados para su desarrollo, de acuerdo con las circunstancias de quienes van a participar, la urgencia e importancia del tema, etc.
- Difundir la convocatoria y la información necesaria para que las personas convocadas puedan prepararse adecuadamente. Comprobar que las personas previstas que van a participar conocen la convocatoria, los objetivos de la reunión, la información previa, etc.

reunión puede presentarse e invitar a que se presente brevemente el resto del grupo. En el caso de que ya se conozcan, no está mal recordar los nombres y las razones por las que participan en la reunión.

Preparar 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 de reunión, etc.

Durante la reunión:

- Comenzar a la hora anunciada (como mucho, guardar 15 minutos de cortesía si es que faltara mucha gente).
- Si es preciso, la persona responsable de dirigir la

- Presentar el programa de trabajo, de acuerdo con el orden del día previamente

a tratar el punto, uno por uno los temas a tratar, antes de abrir el diálogo. Hacerlo con

## Dinámica

¿Cómo son nuestras reuniones?

Ahora bien, veamos como lo hacemos generalmente.  
Individualmente responder el siguiente cuestionario.

En las reuniones en que participamos...	casi nunca 1	algunas veces 2	casi siempre 3
1. Sus contenidos están preparados con antelación y existe un orden del día previo precisando los temas a tratar.			
2. Las personas implicadas están convocadas con antelación y disponen de información suficiente sobre los temas a tratar.			
3. Los tiempos y horarios necesarios están previstos, evitando todo exceso que inhiba la motivación.			
4. Las condiciones materiales, lugar, disposición de asientos, comodidad, medios técnicos, etc., son las adecuadas.			
5. Los horarios de comienzo y final son respetados, evitando interferencias e interrupciones no previstas.			
6. Existe una persona que modera o coordina la reunión y alguien que toma nota de las conclusiones que se van alcanzando.			
7. Si las personas implicadas no se conocen suficientemente, la reunión se inicia con su presentación.			
8. Al comienzo, se comprueba que todo el mundo conoce los objetivos y contenidos de la reunión.			
9. La reunión se introduce con la presentación esquemática de los temas y de la información básica para poder abordarlos.			
10. El tiempo se reparte, según la importancia de cada tema, para garantizar el tratamiento de todos los previstos.			
11. Se vela por el cumplimiento de los tiempos establecidos, evitando divagaciones que dispersen la atención.			

- Introdurido y recordar los objetivos de la reunión.
- Introducir, directamente o por medio de la persona que vaya

brevidad y claridad, utilizando, si es que ello facilita la comprensión, cuadros, gráficos,

- transparencias, proyecciones de vídeo, etc.
- Cuidar que el diálogo se produzca de forma ordenada, que las intervenciones sean breves y claras, que todo el mundo exponga su opinión, que no se desvíela atención del tema tratado, etc.
  - Si el tema es complejo y el grupo numeroso, puede trabajarse discutiéndolo en subgrupos, lo que ayudará a enriquecer el diálogo y facilitará una mayor participación e implicación.
  - Tomar nota, preferiblemente en paleógrafog, de las opiniones que se vayan exponiendo.
  - Recordar las conclusiones alcanzadas antes de cerrar un tema y pasar al siguiente.
  - Si la reunión es muy larga es aconsejable hacer un descanso o pausa cada dos horas. Debe controlarse el tiempo. Si un debate se prolonga excesivamente, debe interrumpirse. Hay que distribuir el tiempo disponible entre los temas a tratar, de acuerdo con su número e importancia.
  - Deben sintetizarse las conclusiones alcanzadas, recordando los compromisos
- acuerdos adoptados antes de concluir la reunión.
- Recoger opiniones y sugerencias para mejorar reuniones futuras.
  - Agradecer la participación y aportaciones a todo el grupo.
  - Concluir la reunión a la hora prevista.
- Después de la reunión
- Elaborar una "memoria" con las conclusiones y acuerdos alcanzados.
  - Distribuir la memoria entre quienes participaron en la reunión, esto les ayudará a recordar las conclusiones y a preparar las próximas.
  - Evaluarla comprobando si se han alcanzado los objetivos previstos, valorando las sugerencias y toma decisiones para mejorar en el futuro la eficacia y satisfacción de otras reuniones.

En las reuniones en que participamos...	casi nunca 1	algunas veces 2	casi siempre 3
12. Se invita a todos los participantes a expresar su opinión y todas se escuchan, respetan y valoran.			
13. Se controlan y respetan los turnos de palabra, limitando los tiempos de intervención si es preciso o conveniente.			
14. Se controla cortésmente a quienes acaparan la palabra y se invita expresamente a opinar a quienes guardan silencio.			
15. Se evitan reiteraciones, sintetizando brevemente las opiniones ya expresadas sobre un tema.			
16. Se alcanzan conclusiones y se toman acuerdos antes de cerrar un tema.			
17. Todas las decisiones adoptadas, y los responsables de su ejecución, se recuerdan antes de concluir la reunión.			
18. Se evalúa la reunión antes de acabar y se recogen sugerencias para mejorar las próximas.			
19. Se agradece la participación de las personas asistentes, valorando sus aportaciones y sugerencias antes de despedirnos.			
20. Posteriormente, se ordenan y pasan a limpio las conclusiones obtenidas, en "actas", resúmenes o "memorias".			
21. Se hacen copias y se difunden las conclusiones, garantizando que llegarán a todas las personas que participaron y a otras interesadas.			
22. Al comienzo de nuevas reuniones, se recuerdan los acuerdos adoptados en las anteriores y se evalúa su cumplimiento.			

### ¿Qué debe tener en cuenta la persona que coordina una reunión?

La persona que coordina una reunión, fundamentalmente, debe facilitar la comunicación organizando el diálogo y garantizando el adecuado desarrollo de las reuniones para que se cumplan los objetivos propuestos.

Sus funciones en una reunión se centran en tres puntos básicos:

#### Preguntar

Es la persona que formula las preguntas, y no quién aporta las respuestas, y tiene que hacerlo de forma breve y directa. También es quién introduce el tema o las cuestiones a tratar, y la encargada de dinamizar la participación de las personas asistentes.

#### Recoger

Estimula y favorece la reflexión y la expresión, tanto individual como colectiva, facilitando la producción

ordenada de ideas, las escucha y las recoge mediante notas escritas, paleógrafo, grabadora, vídeo, etc.

### **Sintetizar**

Contribuye a sintetizar las ideas expuestas, presentando diferentes alternativas planteadas a lo largo del debate, facilitando la toma de decisiones.

Dirigir herramientas de dinamización no es complicado, sólo es cuestión de actuar tranquilamente, con la mayor naturalidad posible y con sentido común. Para ello es necesario confiar en el grupo y su capacidad de reflexión, por lo que hay que observar atentamente cómo va conduciéndose el grupo y sus diferentes miembros para, de ese modo, tener en todo momento una visión clara de lo que ocurre, de las necesidades y demandas del grupo. En aquellos casos en que no sepamos algo o surja un problema que no dominamos, debe decirse claramente, devolviéndole la pregunta al grupo, proponiendo una o varias formas para que éste busque la información precisa (hablando con otras personas, consultando textos o documentos, etc.).

Con el tiempo, la experiencia será la que vaya marcando pautas, entonces podremos ver que cuantas más veces trabajemos con grupos menos dificultades y complicaciones encontraremos

### **1.5 Convocatoria: definición, características, elementos, procedimiento de confirmación, estrategias de invitación**

#### **Convocatoria**

Carta en la que se indica toda la información referente a la convocatoria, como el lugar de celebración, la fecha, la hora y los temas a tratar, así como cualquier otra información adicional que sea de importancia. Si quieres conocer cómo escribir una carta personal, puede leer este artículo .

#### **Convocatoria para una reunión Estimado socio:**

El próximo ... de ... de ..., se celebrará una reunión sobre ... en las oficinas centrales de nuestra empresa (puede indicar el lugar de la reunión salón, planta, departamento). En la reunión se tratarán los siguientes temas:

Enumeración de los puntos/temas a tratar.

Su asistencia es de gran importancia para el futuro de la empresa por los temas que se van a tratar.

Atentamente le saluda,  
(Firma)

"Nombre completo"

"cargo"

"Empresa

### **La convocatoria y preparación**

Antes de convocar una reunión, es preciso:

a) Tener muy claro el objetivo de la reunión

Es importante restringir los puntos a tratar, ya que cuando aumenta mucho el número raramente se producen efectos positivos.

b) Planificación

Es necesario que el que convoca la reunión se plantee:

– Quién debe asistir. En muchas reuniones faltan personas capacitadas simplemente porque ocupan niveles inferiores en el organigrama y sin embargo sobran jefes que no aportan nada. Además, siempre, para manejar mejor una reunión, hay que procurar limitar la lista de asistentes.

– Orden del día anticipado para que los participantes se preparen los temas

– Qué es lo que cada asistente debe preparar y llevar a la reunión: estudio previo de temas a tratar, preparación de informes, preparación de la presentación si se precisa.

c) Organización de la logística de la reunión

Es preciso tener en cuenta:

- La elección y preparación adecuada del lugar de la reunión.
- Material necesario para la misma: ordenador, cañón, pizarra, material de oficina, etc.

### **La fecha, hora de inicio y tiempo de la reunión**

En este apartado es fundamental:

- Las fechas de las reuniones tienen que ser apropiadas.
- Hay que definir claramente la hora de inicio y fin de una reunión.
- El final de la reunión tiene que estar previsto para respetar la agenda de cada persona asistente. No deben hacerse reuniones de larga duración.
- No deben convocarse reuniones en las siguientes circunstancias:
  - Al final de la jornada de trabajo ya que la gente está cansada.
  - Por la tarde, en la víspera de un puente o festivo.
  - Con determinadas personas en épocas especiales, por ejemplo, en la vorágine de la negociación de un convenio colectivo.
- En fechas en las que no puedan estar presentes determinadas

personas, por ejemplo, la época de vacaciones.

- En horarios determinados, prefijados,
- para reuniones fijas del comité de dirección u otros grupos de trabajo, en determinadas empresas los lunes por la mañana en los que se hace necesario el periodo inicial del día para planificar la semana, etc.

## **PROCESO DE APRENDIZAJE No 2: UTILIZAR HERRAMIENTAS PARA PREPARAR REUNIONES.**

### **2.1 Comunicación: técnicas de expresión oral y de expresión corporal**

#### **La reunión y la comunicación**

Una reunión es el encuentro de dos o más personas con la intención de comunicarse.

Aunque el tema de la comunicación tendrá un cuaderno propio vamos a introducir unos elementos.

En la comunicación siempre hay un emisor que emite el mensaje y un receptor. Y unos canales por los que fluye el mensaje.

Es decir, estos son los elementos de la comunicación: Emisor. Receptor. Mensaje. Canal.

Existen varios tipos de comunicación: Mencionaremos dos: La comunicación unidireccional y la comunicación recíproca.

#### **La comunicación unidireccional.**

Uno habla y el otro (o los otros) callado escucha, aunque no siempre escucha.

Muy frecuentemente esta es la comunicación que utilizamos en nuestras reuniones. Y en nuestro sistema educativo.

Ya veremos más adelante.

Una buena parte de los que asisten a la reunión no participa, se limita a escuchar las intervenciones de unos pocos que casi siempre son los mismos.

Estos son receptores pasivos de la información o de la opinión ajena.

Aparentemente este tipo de comunicación es mas claro y rápido; no hay discusión, no hay contraste, "no se pierde el tiempo"

Pero los resultados son muy distintos, no se garantiza la comprensión del mensaje, se presta a interpretaciones equivocadas y no se consigue implicación de los receptores.

#### **La comunicación recíproca.**

La comunicación es fundamentalmente intercambio, en la cual todas las partes hablan y escuchan, reciben y aportan.

Todos los asistentes participan, son emisores de mensajes y receptores, porque saben escuchar, al mismo tiempo que expresan sus ideas.

En este tipo de comunicación, es tan importante expresar sus ideas como saber escuchar.

Esto permite comprender adecuadamente el mensaje para poder responder, reaccionar ante él, aportar su propia opinión y lo más importante comprometerse con los acuerdos.

En las reuniones de nuestras organizaciones sociales se requiere, que funcione adecuadamente la comunicación recíproca, que todos sean emisores y receptores, que todos piensen y expongan sus puntos de vista, que todos escuchen y analicen las opiniones de los demás y entre todos se construyan las conclusiones con las que así todos estarán comprometidos.

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

Conocidos estos elementos básicos de la comunicación en nuestras organizaciones, hagamos un pequeño análisis de cómo somos las personas que formamos nuestras

organizaciones, antes de pasar a hablar de las reuniones.

### **¿Cómo actúan las personas al comunicarnos en una Reunión o en una organización?**

En todas las organizaciones las personas tienen diferentes actitudes y formas de participar, que influyen decididamente en el desarrollo de las organizaciones y a la hora de hacer las reuniones.

Mencionamos algunos procedimientos que caracterizan las personas, para su análisis y saber cómo actuar aprovechando lo positivo y disminuyendo los efectos negativos.

#### **EL QUE HABLA MUCHO.**

Es una persona que siempre tiene opinión sobre cualquier tema interviene permanentemente, toma la palabra y difícilmente la suelta.

No le gusta que le lleven la contraria, y que prevalezcan otras opiniones sobre las suyas.

Contribuye con sus ideas, aporta mucho, pero dificulta la participación de los demás. Es necesario controlarlo.

### **EL QUE NO HABLA.**

Es una persona de la que no hay forma de saber si tiene una opinión determinada sobre los temas en discusión. Siempre permanece callado. Puede ser que no tenga nada que decir o que sea una persona tímida con dificultad para expresar sus puntos de vista, o que no le interese el tema que se discute.

Es necesario motivar su participación.

### **EL QUE NO ESTÁ DE ACUERDO CON NADA.**

Sus intervenciones son con frecuencia para cuestionar lo expuesto, criticar otras intervenciones etc. Es un personaje útil en ciertos momentos. Porque contribuye a ver perspectivas del tema que pueden pasar desapercibidas por otros, pero, a veces dificulta los acuerdos y la toma de decisiones.

### **EL QUE NO ESCUCHA.**

Es una persona de la que sus opiniones tienen poco a nada que ver con las expresadas por otros miembros del grupo.

Mientras los demás intervienen él está pensando en lo que va a decir, sin atender a lo que se está discutiendo. Hay que evitar que

desvíe el tema. Hay que invitarle a que se centre en lo que se discute.

### **EL QUE NO SE ENTERA.**

No comprende las ideas planteadas por los demás, plantea cuestiones que no tienen relación con la discusión. Es necesario darse cuenta de esta circunstancia, y facilitar la comprensión del tema, aclarando conceptos, repitiendo cosas ya dichas, no perderlo de vista. Puede desviar la discusión

### **EL QUE NO DEJA ACABAR.**

Interrumpe las intervenciones de los demás, contradice lo dicho o cambia el tema. Es necesario evitar esas interrupciones sistemáticas y garantizar el debate ordenado.

### **EL QUE CONVERSA APARTE CON OTROS PARTICIPANTES.**

Este personaje con frecuencia hace comentarios con la persona que tiene más cerca; es un distractor.

Una forma de controlarlo es pedirle que diga en voz alta para todos lo que está diciendo al de su lado. Que solicite la palabra dentro del turno de intervenciones.

### **EL QUE QUIERE SER SIMPÁTICO O GRACIOSO.**

Su meta es ser bien visto y aceptado por el grupo, Sus recursos son el elogio, las pequeñas atenciones, la cortesía, la amabilidad, el chiste etc. Sus opiniones pueden ocultarse o deformarse para no entrar en conflicto con otros, para no caer mal. Su participación puede ser provechosa en la medida que contribuya a crear un clima distensionado, positivo, que favorece la comunicación y siempre que ello no evite abordar los temas en profundidad por evitar el conflicto.

#### **EL QUE SE REPITE.**

Considera que sus argumentaciones no han sido tenidas suficientemente en cuenta e insiste, una y otra vez, en las mismas ideas y propuestas. Será necesario hacerle ver que sus opiniones ya son conocidas y fueron consideradas, e invitarle a hacer nuevas aportaciones sobre nuevas cuestiones.

#### **EL QUE TIENE UN AVANZADO SENTIDO PRÁCTICO Y VA AL GRANO.**

Su interés es la exactitud, la precisión, la concreción. No le gusta perder el tiempo en discusiones. Sus intervenciones pueden ser muy provechosas para concretar temas y alcanzar conclusiones, generalmente tienen muy buena capacidad de síntesis. Pero cuidado a veces puede tensionar el clima de la reunión.

#### **EL QUE SE ABURRE Y PASA**

Está a su bola, si es que no se para y se va. Se distrae, consulta la agenda, lee otras cosas, o se duerme. Si es una persona importante para la reunión habrá que invitarle a que se incorpore y participe. Si no lo es, mejor que ocupe su tiempo en donde esté más distraído.

#### **EL QUE SE ALTERA.**

Determinadas cuestiones o aspectos le sacan de sus casillas, se descompone incluso y se expresa con violencia. Es muy importante que el moderador evite toda alteración. Por un lado, deberá reprimir toda alusión o argumentación personal o poco respetuosa o insultante y por otra parte, no tolerará que se levante la voz, se grite, se violenten los ánimos.

Todos los casos o personajes 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.

El participante ideal no existe. Todos tenemos virtudes y defectos en nuestra participación en las reuniones. Conviene cultivar las

actitudes básicas que faciliten el desarrollo de las reuniones.

Ante todo, hay que generar confianza, respeto por las ideas de los otros, honestidad y solidaridad.

### **Manejo de las situaciones conflictivas**

Es muy frecuente que en nuestras organizaciones sociales surjan desacuerdos y conflictos. No debemos temerlos. Hay que manejarlos hay que aprender a resolverlo, hay que verlos del lado positivo. Es muy determinante el papel del moderador de la reunión, el moderador debe hacer respetar el turno de palabras y no dejar que suba el tono de las intervenciones.

Un conflicto es una discrepancia entre dos o más opiniones, ideas, necesidades, intereses, que debe tener una solución en el debate ordenado y respetuoso. Esta es verdadera democracia.

En las reuniones de las organizaciones sociales es muy frecuente que se presenten conflictos, e incluso muchas reuniones se convocan para resolver conflictos. Evitar los conflictos es positivo, pero no se debe evitar el dialogo para resolver los conflictos. Con frecuencia en las reuniones surgen conflictos que son más bien malentendido y distorsiones en la comunicación; por ejemplo, cuando

dos personas dicen lo mismo o algo muy parecido con distintas palabras; el moderador debe detener el debate y hacer ver que los planteamientos son de igual significado, aclarar las coincidencias y continuar la reunión, llamando al respeto y al orden en la discusión.

Otras veces aparece una discrepancia en torno a una cuestión determinada, puede parecer una cuestión banal, pero en realidad, detrás hay un conflicto por razones personales, el moderador debe evitar que un conflicto de carácter personal distorsione la reunión; si es necesario se puede aplazar para resolverlo en una reunión específica para ese tema, mediar en el transcurso y buscar una salida dialogada, sin hacer perder el tiempo a los demás de la reunión.

Es muy importante cultivar la buena disposición para resolver las diferencias.

Se debe poner siempre en primer lugar el objetivo colectivo de la organización.

Algunos pasos para resolver los conflictos

1.- Identificar el conflicto; Se trata de identificar qué tipo de conflicto es, si es de carácter personal, grupal, ideológico y ponerlo en conocimiento de los que pueden ayudar a resolverlos.

2.- Valorar la importancia del conflicto y la disposición de las

partes en resolverlo. Es necesario saber que importancia o de qué manera el conflicto puede interferir el desarrollo normal de la organización, este permite manejar mejor la búsqueda de la solución, la actitud de las partes involucradas también es muy importante para valorar las propuestas de solución. Puede que sea preciso aplazar la reunión y buscar alternativas para bajar la tensión.

3.-Analizar las posibles soluciones y su coste. Su coste monetario y en armonía de la organización. Toda decisión tiene inconvenientes y ventajas hay que analizar las consecuencias para los objetivos de la organización.

4.-Tomar la decisión. El objetivo es tomar la decisión más adecuada para la organización, Los conflictos deben ser resueltos el antes posible. Hay que lograr que permanezca la armonía.

## **2.2 Quórum de asistencia: definición, tipo, procedimiento de verificación**

Quórum o cuórum es una palabra latina que significa 'de los cuales', y es el número requerido de asistentes en una sesión de cualquier tipo de deliberación u orden parlamentario para comenzar o adoptar una decisión formalmente válida.

La palabra surgió en un tribunal británico llamado 'justices of the

quorum' o 'jueces del quórum', donde los miembros actuaban en forma solidaria para tomar una decisión válida, y para que eso sucediera, por lo menos uno de ellos debía estar presente.

Este término debe ser utilizado únicamente en política con referencia a las votaciones o asambleas, y no erróneamente como, por ejemplo, cuando se habla de un número de espectadores u oyentes.

También existe el quórum cualificado, que es cualquier quórum que es mayor que una mayoría simple, es decir, un quórum con mayoría absoluta. El quórum se divide entre: una mayoría simple: cuando la mayoría de los individuos tiene que estar presente para hacer valer la mayoría de votos y, una mayoría absoluta: cuando el número de votos no puede ser superado.

¿Cómo hacer un acta de reunión de trabajo - verificación de asistencia?

Un acta de reunión debe tener una estructura clara con el contenido más relevante de la reunión y en base a unos puntos fundamentales enumerados a continuación:

- Datos del contexto de la reunión
- Orden del día
- Aprobación del acta anterior

- Desarrollo de los puntos tratados
- Acuerdos
- Plasmear el making off
- Identificar las tareas durante la reunión
- Inventariado de las tareas de anteriores reuniones
- Fecha de la siguiente reunión





# DOCUMENTO DE APOYO LOGÍSTICA EMPRESARIAL

ACA-DA-047  
Versión 3

ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO	
Comité o Grupo:	Acta No
Citada por:	Fecha:
Coordinador:	Hora inicio:      Fin:
Secretario:	Lugar:

PARTICIPANTES			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

PUNTOS DE DISCUSION	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

DESARROLLO DE LA REUNIÓN
--------------------------

### **2.3 Herramientas ofimáticas: técnicas de manejo de equipos**

Que es herramienta ofimática

Es una recopilación de programa los cuales son utilizados en oficinas y sirve para diferentes funciones como crear, modificar, organizar, escanear, imprimir etc. archivos y documentos. Son ampliamente usados en varios lugares, ya que al ser eso (una recopilación), hace que sea asequible adquirir toda la suite, que programa por programa, lo cual es más complejo, al tener que conseguir programa por programa, y en caso del software pagado, más caro. Generalmente las suites ofimáticas, (de oficina). De estas suites, al incluir los programas en estas, no hay un estándar sobre los programas a incluir; pero la gran mayoría incluyen al menos un procesador de textos y una hoja de cálculo. Adicionalmente, la suite puede contener un Programa de presentación, un sistema de gestión de base de datos, herramientas menores de gráficos y comunicaciones, un gestor de información personal (agenda y cliente de correo electrónico) y un navegador web. En la actualidad las suites ofimáticas dominantes en el mercado son, por parte del software pagado, Microsoft Office, la cual posee sus propios formatos cerrados de documentos para cada uno de sus programas. Respecto al software

libre, está OpenOffice, desarrollado por Sun Microsystems, también con un formato para cada programa, pero de código abierto. Debido a esto y a la pobre compatibilidad entre las suites de Microsoft con otros formatos abiertos (como OpenDocument), en cada suite ofimática se hacen desarrollos que, generalmente, son poco adaptables a los cambios que hace una y otra suite

#### **Definición de Ofimática**

La ofimática es el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados. Las herramientas ofimáticas permiten idear, crear, manipular, transmitir y almacenar información necesaria en una oficina. Actualmente es fundamental que estas estén conectadas a una red local y/o a internet. La ofimática comienza a desarrollarse en la década del 70, con la masificación de los equipos de oficina que comienzan a incluir microprocesadores, dejándose de usar métodos y herramientas por otras más modernas. Por ejemplo, se deja la máquina de escribir y se reemplaza por computadoras y sus procesadores de texto e incluso el dictado por voz automatizado

Herramientas y procedimientos ofimáticos\* Procesamiento de textos:

- \* Hoja de cálculo
- \* Herramientas de presentación multimedia.
- \* Base de datos.
- \* Utilidades: agendas, calculadoras, etc.
- \* Programas de e-mail, correo de voz, mensajeros.
- \* Herramientas de reconocimiento de voz.
- \* Suite o paquete ofimático: paquete de múltiples herramientas ofimáticas como Microsoft Office, OpenOffice, etc.

#### **Word.**

Aunque sus posibilidades van mucho más allá, es un PROCESADOR DE TEXTOS. Si lo que usted desea es redactar una carta, un fax, un currículum, llevar a cabo un informe o memorando, incluso si quiere hacer un folleto, un manual, una tesis, monografía o resumen, crear una agenda o un calendario; ésta es su aplicación soñada. También puede, claro está, utilizar toda su potencia, crear páginas web, realizar gráficos, organigramas, diseños con terminación profesional, introducirle imágenes, animaciones, sonidos, etc.

#### **Excel.**

Su función principal es la de una HOJA DE CALCULO o PLANILLA ELECTRÓNICA. Advertencia: Su

utilización puede causarle un suspiro de alivio. Puede crear facturas, hojas de balance, control de gastos, llevar estados de cuenta, incluso puede manejar toda la economía de su hogar y empresa, incluyendo el manejo de sueldos, y el control de su tarjeta de crédito. Por suerte, las fiabilidades de sus funciones permiten innumerables posibilidades... también podemos confiarle estadísticas y complicados cálculos, compartir los datos de manera sencilla e incluso ponerlos en la web. Además, podemos insertarle todo tipos de objetos al igual que en Word, sonidos, imágenes, etc... y los tan bienvenidos comentarios, que pueden ser introducidos en cada celda. Como beneficio adicional, maneja en forma muy útil los datos, filtrando los contenidos para darnos solo la información que nos interesa.

#### **Access.**

Una BASE DE DATOS por excelencia. Se ha ganado por sí misma un reconocimiento del usuario a cualquier nivel. Los diferentes niveles de manejo de Access harán la diferencia del resultado de su creación. Puede llevar la administración de contactos y llamadas, controlar el inventario y los pedidos, llevar un registro de libros, revistas, música, etc. Las aplicaciones son innumerables. Su potencia le permitirá crear su propio programa para manejar todos los datos que desee, relacionarlos a su

gusto, mostrarlos actualizados en todo momento, imprimir informes completos y crear una interfaz que permita a otros usuarios ingresar, dar de baja y modificar datos con simpleza.

### **PowerPoint.**

Utilidad ideal para realizar PRESENTACIONES. Una forma amena para presentar a los demás sus proyectos, ideas, resultados o cometidos de una empresa, cualidades de su producto, explicaciones de sus clases, etc. Es el formato ideal para acompañarlo en sus discursos o presentaciones con público, o bien, enviar el archivo y dejar que se explique por sí mismo. Puede realizar diferentes animaciones, insertarle imágenes, gráficos, películas, música o sus propias palabras, si lo desea. También permite, si usted posee una cámara web y un micrófono, hacer difusiones en directo a grupos pequeños, y mostrarles además su presentación. Outlook.

Administra su CORREO electrónico. Pero va mucho más allá...si es una persona ocupada, con muchas actividades, o se contacta con mucha gente, dará las gracias a esta aplicación en más de una ocasión. Permite hacer un seguimiento de los mensajes y contactos que usted tenga, reciba o envíe. También puede organizar los mensajes en carpetas, por colores o vistas, puede seleccionar el correo no deseado y

mucho más. Incluye además la posibilidad de llevar su agenda con calendario, puede recordarle sus tareas a realizar y le permite escribir notas, que puede ordenar según diferentes colores si es que necesita hacer un apunte.

En la medida que la mayoría de los trabajos que se realizan en las sociedades occidentales se organizan en forma de oficinas, todo un edificio teórico se ha organizado para poder optimizar los tiempos y la distribución de tareas dentro de ese espacio: la esencia está en la utilización de procesos informáticos, haciendo al concepto un acrónimo compuesto por ambas palabras: 'ofi' (oficina) - 'mática' (informática).

¿Para qué sirve?

El proceso de ofimática se basa en la creación, manipulación, transmisión y almacenamiento de la información necesaria en la oficina.

Es sabido que en la actualidad lo más útil a esos efectos es utilizar redes informáticas, que necesitan tanto una estructura de software (redes internas, programas para la comunicación entre diferentes partes de la oficina) como una de hardware (computadoras, impresoras, escáneres conectados media una red de área local, teléfonos y equipos de fax).

La comunicación por la vía informática permite compartir en forma mucho más veloz y eficiente lo

que antes estaba completamente mediado por la habilidad manual, transformándose a partir de la generalización de las computadoras en una cuestión de segundos.

Ver, además: Ejemplos de Hardware y Software

### **Historia de ofimática**

La ofimática se desarrolló fundamentalmente a partir de los años setenta, en los que la oficina se comenzó a comprender como un espacio del que sus condiciones determinaban en gran medida el producto del trabajo.

El reemplazo de las máquinas de escribir por las herramientas de procesamiento de texto, además de ahorrar una gran cantidad de espacio, fue haciendo que todo proceso que involucrara la escritura se volviera mucho más eficiente.

En el mismo sentido, muchas actividades que antes se realizaban en forma manual, comenzaron a automatizarse dependiendo cada vez en menor medida de la acción humana.

Actualmente, las organizaciones toman como indispensable la existencia de mecanismos automatizados y eficientes de comunicación. El intercambio de información, la gestión de documentos administrativos, el tratamiento de datos numéricos y la planificación de reuniones así como la administración de los cronogramas

de trabajo parece imposible de realizarse en ausencia de los procedimientos informáticos de oficina, lo que se pone de manifiesto muchas veces cuando en las empresas se producen problemas de acceso a la electricidad o a Internet: es tal la dependencia, que en ausencia de esos servicios la actividad se paraliza por completo.

Paquetes de ofimática

Existe una gran cantidad de paquetes de ofimática, también denominados Suites que habitualmente son realizados por los mismos desarrolladores de los sistemas operativos.

Actualmente la mayoría de las organizaciones utiliza el sistema de Microsoft Office, pero algunos otros desarrollos se destacan por cumplir alguna función de la que Office no se encarga con éxito: OpenOffice, Sun StarOffice, Lotus SmartSuite, Corel WordPerfect o AppleWorks, estas últimas relativas a sistemas operativos alternativos a Windows.

Ejemplos de herramientas de ofimática

- Procesamiento de textos.
- Desarrollo de hojas de cálculo.
- Herramientas de presentación multimedia.
- Bases de datos.
- Agendas.
- Equipos de Fax.
- Calculadoras.
- Teléfonos.
- Impresora.

- Programas de E-Mail
- Softwares de programación.
- Presentaciones multimedia.
- Programas de correo de voz.
- Programas de mensajería instantánea.

## 2.4 Etiqueta y protocolo

**CEREMONIAL:** Es el conjunto de formalidades para los actos públicos y solemnes.

**PROTOCOLO:** Regla ceremonial diplomática establecida por decreto o por costumbre.

**ETIQUETA:** Ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se deben observar en las casas reales y actos públicos.

**CORTESÍA:** Está relacionada con la diplomacia. Es la demostración o acto para manifestar la atención y el respeto ante las personas. La cortesía es la base del ceremonial.

La diferencia entre las tres primeras definiciones la podemos observar en que el **ceremonial** es un término general que abarca tanto a lo público como a lo solemne. El ceremonial crea la atmósfera para las relaciones. La etiqueta se refiere a estilos,

costumbres de públicos solemnes y el protocolo se relaciona con lo diplomático y codifica las reglas que prevalecen en el ceremonial.

El **ceremonial** nunca ha perdido su valor. Es un ordenador de la vida social de las comunidades.

Se ocupa de facilitar la comunicación en un ámbito propicio para que funcionarios públicos, empresarios, ejecutivos logren una tarea y tengan acceso a la parte humana de las personas entre quienes tengan interés de acercarse.

La vida de relaciones en la comunidad internacional y la creación de organizaciones hacen necesario el uso práctico de las normas de etiqueta, ya que en las reuniones sino se emplea exactamente el ceremonial, el orden de precedencia harían imposible el desenvolvimiento de las deliberaciones.

El término **Protocolo**, procede del griego "protos" que significa primero; esto nos da pie a pensar que el largo alcance de la palabra (tiene otras muchas acepciones) no es ni más ni menos que situar

primero a quienes deben estar primeros, dar a cada uno lo suyo, lo que se merezca, con arreglo a su categoría.

**Protocolo** son las normas establecidas por leyes, reales decretos, órdenes ministeriales, porque la misión del protocolo es establecer unas normas a la hora de situar y ordenar tanto a las cosas como a las personas. Establece mediante una ley o un real decreto lo que se debe hacer y cómo situar a unos determinados cargos; por ello no me vale el concepto que del protocolo se tiene y que parece ser un cajón de sastre; a cualquier cosa decimos, "no es protocolario", "este señor no cumplió el protocolo (porque se rascó la nariz o porque no iba adecuadamente vestido). Protocolo son normas oficiales y sirven exclusivamente para ubicar con unas determinadas precedencias a las autoridades de un Estado, de una comunidad autónoma o de un municipio.

El otro término que va unido al Protocolo es el **Ceremonial**, cuyo significado nos viene a decir que son el conjunto de formalidades para la celebración de un determinado acto o una determinada solemnidad. En

muchas organizaciones oficiales también es el libro que contiene el ceremonial que se debe observar en cada una de las solemnidades, de la Iglesia, de una corporación, etc. Por tanto la Ceremonia o el **Ceremonial** es la parte que se ocupa de revestir un determinado acto con mayor o menor solemnidad, de cómo vamos a decorar el recinto donde se va a celebrar la entrega de unos premios, si lo vamos a revestir con tapices, si vamos a poner decoración floral, dónde vamos a situar los micrófonos si vamos a poner una mesa presidencial o el acto va a ser de pie, si vamos colocar circuito cerrado de televisión, si vamos a colocar banderas etc, etc..., es decir, cómo vamos a decorar todo para que la premisa de orden y limpieza equivalga a elegancia, en el recinto.

**El Protocolo, definitivamente, es Norma; la Ceremonia es Forma.**

Si unimos Norma y Forma, lo que nos están ofreciendo es una clara comunicación visual del acto.

Y, por último, el otro término que decía al principio de este artículo, la **Etiqueta**, es decir qué vestimenta se debe observar en los distintos

actos a los que somos invitados, bien sean actos públicos o privados, y cumpliendo siempre con la que nos marquen nuestros anfitriones o la autoridad que nos invita. Si nos marcan vestir de chaqué, no podemos presentarnos ni con traje ni mucho menos con pantalones vaqueros y americana. También la Etiqueta marca la ceremonia en el trato.

Pues bien, visto todo lo anterior, es claro que el Protocolo no son normas de educación, de comportamiento, de cortesía, galantería, urbanidad, buena educación etc. etc..., el Protocolo es la norma y regla. Todo lo demás, no me atrevería yo a denominarlo pero no son más que buenos modales, buen comportamiento en sociedad, buena educación.

Existen para establecer esta distinción entre Protocolo y normas de comportamiento algo que muchos utilizamos: "*saber ser*" y "*saber estar*". ¿Qué quiero decir?. Que una persona no es solo cultura, formación, educación o amabilidad. Una persona es un conjunto de todos esos elementos, que combinados hacen posible que una persona sea

completa. Cuántas veces nos hemos topado con excelentes profesionales en lo suyo, pero carentes de toda educación, o al revés.