

Reunión (organización)



En una organización, las reuniones suelen celebrarse en salas de reuniones o en salas de juntas.

En una **reunión**, dos o más personas se reúnen para discutir uno o varios temas, a menudo en un ambiente formal. En una organización, las personas de la **reunión** pertenecen al mismo organismo o institución, ya sea pública o privada, son convocadas mediante un orden del día y los acuerdos adoptados se incluyen en el acta de la reunión.

Definiciones



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.

En una organización, una reunión convoca a dos o más personas con el propósito de lograr un objetivo común a través de la interacción verbal, tales

como el intercambio de información o la posibilidad de llegar a un acuerdo. Las reuniones pueden producirse cara a cara o virtualmente, mediadas por la tecnología de comunicaciones, tales como una videoconferencia.

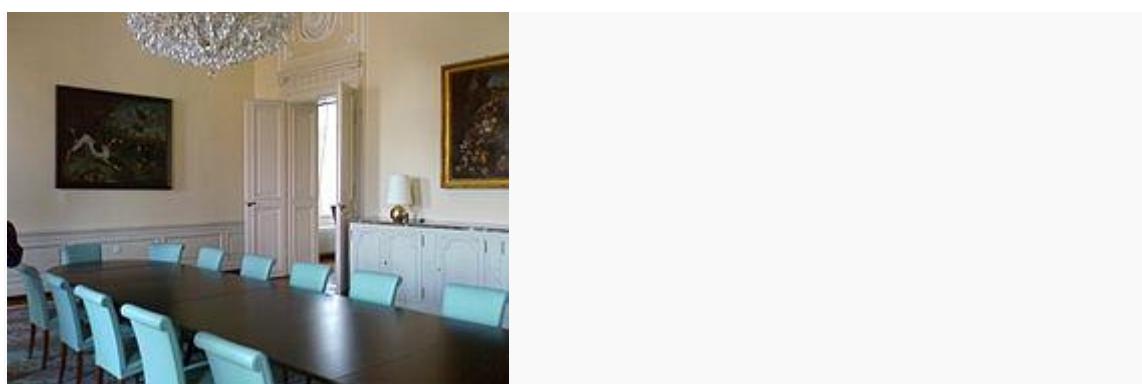
Por lo tanto, una reunión organizada se puede distinguir de otros tipos de reuniones, como un encuentro casual (no ha sido convocado), un espectáculo deportivo o un concierto (en ambos casos existe escasa interacción verbal), una fiesta o la compañía de los amigos (sin ningún objetivo común que lograr) y una demostración o concentración política (cuyo objetivo común se logra principalmente a través del número de manifestantes presentes, no mediante la interacción verbal).

A veces el término es utilizado para referirse a las conferencias o congresos, ya sean científicos, comerciales o de otro tipo, que son eventos realizados en un hotel, centro de convenciones o cualquier otro lugar dedicado a estas reuniones. En este sentido, el término reunión se aplica a conferencias (una persona realiza una disertación o presentación ante muchas, durante una o dos horas), seminarios (por lo general varias presentaciones realizadas ante un grupo menor, con una duración aproximada de un día), talleres (más pequeños, con los participantes desempeñando roles activos), jornadas (grupos de tamaño medio, reunidos uno o más días), congresos (varios días, incluyendo eventos de distinto tipo), exposiciones o ferias de muestras (con pequeños *stands* atendidos por personas, que son visitados por los transeúntes), cursos de formación (uno o varios presentadores, varios días generalmente no consecutivos), sesiones de formación en equipo y eventos de lanzamiento. Otros nombres específicos de reuniones organizadas son los paneles, mesas redondas, foros, Phillips 6-6, etc.

Funciones de las reuniones

Las funciones de las reuniones son muy diversas: informar, recoger información, formar, intercambiar puntos de vista, llegar a acuerdos, generar ideas, tomar decisiones, etc. Los objetivos de las reuniones Son tan variados como los propios asistentes a las reuniones y los organismos a los que representan. Por los equipos de trabajo en la empresa y según como se den las reuniones serán las reuniones de trabajo

Tipos de reuniones



Existe una gran diversidad de reuniones organizadas, tanto públicas como privadas, cuya diferencia fundamental reside en el objetivo que persiguen y la institución a la que pertenecen sus miembros. Muchas de ellas disponen de nombres específicos. Entre los ejemplos más comunes podemos encontrar:

- Sesiones legislativas de las diferentes asambleas parlamentarias: reuniones de las comisiones parlamentarias o sesiones plenarias del Congreso, Senado, Parlamento...
- Reuniones de organismos gubernamentales (reuniones del Consejo de Ministros, reuniones de subsecretarios) o internacionales (reuniones de...
- Reuniones de organismos administrativos (Pleno municipal...)
- Reuniones de organismos judiciales (audiencias...)
- Reuniones de instituciones docentes (claustro de profesorado) y académicas (congresos científicos...)
- Reuniones en las empresas: Junta general de accionistas; consejo de administración; reuniones de trabajo (entre miembros de una misma sección de la empresa, o asignados a un mismo cliente, asunto o proyecto; reunión de personal (entre el gerente y los que están bajo su coordinación); reunión de gestión (entre directivos).

Reuniones de masas



Hay ciertas reuniones organizadas que cuentan con una asistencia masiva de personas que no forman parte de una misma organización sino que mantienen otros puntos de interés común. Poseen un lugar y una fecha y horas de celebración, pero su finalidad no es la de tomar decisiones o alcanzar acuerdos sino la de informar o concienciar a los asistentes sobre algunas cuestiones. Es el caso de los mítines, manifestaciones o concentraciones políticas, asistencia a eventos deportivos, culturales, etc.

- Cómo desarrollar reuniones. Se analizará tanto lo que se debe tener en cuenta a la hora de convocar una reunión, como el procedimiento más correcto para desarrollarlas.
- El papel de la persona encargada de coordinar las reuniones.
- De técnicas participativas. Qué son, cómo aplicarlas y algunos ejemplos.

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

Para que una reunión sea eficiente además de eficaz, hay que tener en cuenta tres momentos importantes para su adecuado desarrollo:

Antes de la reunión

- 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 preparársela adecuadamente.

- Comprobar que las personas previstas que van a participar conocen la convocatoria, los objetivos de la reunión, la información previa, etc.
- 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 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.
- Presentar el programa de trabajo, de acuerdo con el orden del día previamente difundido y recordar los objetivos de la reunión.
- Introducir, directamente o por medio de la persona que vaya a tratar el punto, uno por uno los temas a tratar, antes de abrir el diálogo. Hacerlo con brevedad 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 desvíe la 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 papelógrafo, 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 y 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.

Dinámica

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.			

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.			

Una vez contestado, en pequeños grupos analizaremos los resultados y posteriormente se expondrán al plenario, donde se discutirán con el objetivo de analizar nuestra forma habitual de proceder y ver cómo mejorarla.

¿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, papelógrafo, 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.

Kinésica

La **kinésica, cinésica, o lenguaje corporal** estudia el significado expresivo, apelativo o comunicativo de los movimientos corporales y de los gestos aprendidos o somatogénicos, no orales, de percepción visual, auditiva o táctil y sola o en relación con la estructura lingüística y paralingüística y con la

situación comunicativa. También es conocida con el nombre de *comportamiento kinésico* o *lenguaje corporal*.

También puede definirse como el término amplio usado para las formas de comunicación en los que se intervienen movimientos corporales y gestos, en vez de (o además de) los sonidos, el lenguaje verbal u otras formas de comunicación.

Fernando Poyatos (1994, II: 185-186) define la kinésica como: "los movimientos corporales y posiciones resultantes o alternantes de base psicomuscular, conscientes o inconscientes, somatogénicos o aprendidos, de percepción visual, auditiva, táctil o cenestésica (individual o conjuntamente), que, aislados o combinados con las estructuras verbales y paralingüísticas y con los demás sistemas somáticos y objetuales, poseen un valor comunicativo intencionado o no".

Juntamente con la kinésica, la proxémica y la paralingüística forman parte de los tres aspectos más sobresalientes de la comunicación no verbal.

Los movimientos corporales que aportan significados especiales a la palabra oral, durante un evento comunicativo, a veces pueden tener una intención o no tenerla. Estos movimientos son estudiados por la kinésica o quinésica.

A veces usamos un texto en lugar de una palabra o de un enunciado, o dibujamos algo con las manos para complementar lo que decimos oralmente.

Por ejemplo:

- Hacemos con los dedos índices y del corazón de las dos manos la señal de lo que decimos va entre comillas.
- Para indicar que una persona llegó tarde le damos golpecitos al reloj.

Esto pertenece a la categoría de los paralenguajes, que describen todas las formas de comunicación humana no verbal. Incluye los movimientos más sutiles e inconscientes, incluyendo el guiño y los movimientos leves de las cejas. Además, el lenguaje corporal puede incluir la utilización de expresiones faciales y la postura del cuerpo.

El paralenguaje (incluyendo el lenguaje del cuerpo) ha sido extensamente estudiado en la psicología social. En el discurso diario y la psicología popular, el término suele aplicarse al lenguaje corporal considerado involuntario, aunque algunas veces la diferencia entre lo considerado lenguaje corporal voluntario e involuntario suele ser controvertido. Por ejemplo, una sonrisa puede ser provocada consciente o inconscientemente.

Los gestos

Un gesto es una forma de comunicación no verbal ejecutada con alguna parte del cuerpo y producida por el movimiento de las articulaciones, músculos de brazos, manos o cabeza.

El lenguaje de los gestos permite expresar una variedad de sensaciones y pensamientos, desde desprecio y hostilidad hasta aprobación y afecto.

Prácticamente todas las personas utilizan gestos y el lenguaje corporal en

adicción de palabras cuando hablan. Existen grupos técnicos y ciertos lenguajes de comunicación que utilizan mucho más gestos que la media.

Ciertos tipos de gestos pueden ser considerados culturalmente aceptables o no, dependiendo del lugar y contexto en que se realicen.

Se distinguen cinco categorías de gestos, propuestas por Paúl Ekman y Wallace Friesen:

- **Gestos emblemáticos o emblemas:** son señales emitidas intencionalmente y que todo el mundo conoce su significado. (pulgar levantado)
- **Gestos ilustrativos o ilustradores:** son gestos que acompañan a la comunicación verbal para matizar o recalcar lo que se dice, para suplantar una palabra en una situación difícil, etc. Se utilizan intencionalmente. Este tipo de gestos son muy útiles en los discursos y cuando se habla en público.
- **Gestos reguladores de la interacción o reguladores:** Con ellos se sincroniza o se regula la comunicación y el canal no desaparece. Se utilizan para tomar el relevo en la conversación, para iniciar y finalizar la interacción o para ceder el turno de la palabra... (dar la mano).
- **Gestos que expresan estados emotivos o muestras de afecto:** este tipo de gestos reflejan el estado emotivo de la persona y es el resultado emocional del momento. Como ejemplo podemos mencionar gestos que expresan ansiedad o tensión, muecas de dolor, triunfo, alegría, etc.
- **Gestos de adaptación o adaptadores:** son aquellos gestos que se utilizan para manejar emociones que no queremos expresar, para ayudar a relajarnos o tranquilizarnos, etc. Aquí podemos distinguir los signos dirigidos a uno mismo (como por ejemplo, pellizcarse), dirigidos hacia los objetos (bolígrafo, lápiz, cigarrillo, etc.) y los dirigidos a hacia otras personas (como proteger a otra persona). Los adaptadores también pueden ser inconscientes, unos ejemplos muy claros son el de morderse una uña o chuparse el dedo, muy común en los niños pequeños.

La expresión facial

Con la expresión facial expresamos muchos estados de ánimos y emociones. Básicamente se utiliza para regular la interacción y para reforzar o enfatizar el contenido del mensaje dirigido al receptor. Nosotros utilizamos la expresión facial para: expresar el estado de ánimo, indicar atención, mostrar disgusto, bromear, reprochar, reforzar la comunicación verbal, etc.

Paul Ekman elaboró un método para descifrar las expresiones faciales mientras trabajaba con Wallace Friesen y Silvan Tomkins. Es una especie de atlas del rostro que recibe el nombre de FAST (Facial Affect Scoring Technique). El FAST clasifica las imágenes utilizando fotografías (no descripciones verbales) y dividiendo el rostro en tres zonas: la frente y las cejas, los ojos y el resto de la cara, es decir, la nariz, las mejillas, la boca y el mentón.

Uno de los estudios más relevantes realizado por Paul Ekman son las FACS (Facial Action Coding System).

La mirada

La mirada se estudia separadamente por la importancia que conlleva, aunque forme parte de la expresión facial. La mirada cumple una serie de funciones que mencionaremos a continuación:

- La regulación del acto comunicativo
- Es una fuente de información
- Expresa emociones
- Comunica la naturaleza de la relación interpersonal

El estudio de la mirada contempla diferentes aspectos, entre los más importantes podemos mencionar: la dilatación de las pupilas, el contacto ocular, el acto de parpadear y la forma de mirar.

Cada uno de los aspectos posee su explicación:

- La dilatación de las pupilas indica interés y atractivo, se dilatan cuando se ve algo interesante.
- El número de veces que se parpadea por minuto se relaciona con la tranquilidad y el nerviosismo. Si se parpadea mucho, es símbolo de nerviosismo e inquietud y cuanto menos se parpadee más tranquilo estará uno.
- El contacto visual consiste en la mirada que una persona dirige a la mirada de otra persona. Aquí debemos mencionar la frecuencia con la que miramos a la otra persona y la duración del contacto ocular.
- La forma de mirar es una de las conductas más relevantes para distinguir a las personas de estatus alto, dominantes y poderosas, de aquellas de bajo estatus que no son poderosas.

La sonrisa

Aunque la sonrisa se incluye o puede incluirse en la expresión facial, merece ser explicada detalladamente. Se utiliza para expresar felicidad, alegría o simpatía. La sonrisa incluso puede utilizarse para hacer las situaciones más llevaderas. Puede tener un efecto terapéutico en las personas pesimistas o deprimidas.

- Sonrisa sencilla: con este tipo de sonrisa se transmite un mensaje inseguro, dudoso, de falta de confianza. Debe evitarse si se quiere dar una impresión de firmeza y confianza.
- Sonrisa sencilla de alta intensidad: esta sonrisa se produce con una separación más acentuada de las comisuras de la boca y éstas suben más. Se puede ver una pequeña parte de los dientes superiores. Transmite confianza y calor.

- Sonrisa superior: el labio superior se retrae de tal manera que se pueden ver casi o todos los dientes. Se transmite un mensaje de cierta satisfacción por ver a alguien.
- Sonrisa superior de alta intensidad: se abre más la boca y se ven más los dientes. Se suele acompañar con el cierre ligero de los ojos. Aparte de transmitir felicidad, se suele utilizar para decir una duda alegre o para representar una sorpresa divertida. Se utiliza muchas veces de forma engañosa, por este motivo, hay que tener cuidado.
- Sonrisa amplia: es aquella en la cual la mirada se estrecha levemente. Los dientes superiores e inferiores se descubren al completo. Este tipo de sonrisa expresa la más alta intensidad de alegría, felicidad y placer.
- Carcajada: es la que va más allá que la amplia. Es la más contagiosa y se produce en un grupo de personas.

Colección de mensajes

El lenguaje corporal se comunica a través de un grupo de señales y posturas dependiendo de las emociones y estados mentales internos del emisor. Reconocer un conjunto de señales es, por lo tanto, mucho más confiable que tratar de interpretar todos los distintos elementos. Algunos ejemplos son:

El lenguaje corporal agresivo

Entender el lenguaje corporal agresivo puede resultar especialmente útil ya que rara vez es buena idea entrar en una pelea, incluso para las personas con mucho poder luchar generalmente hace daño, aunque la persona esté segura que ganará. Además, en los adultos la lucha es a menudo socialmente inaceptable y la agresión a través de palabras y lenguaje corporal es lo máximo que podría suceder. Para entender el lenguaje corporal agresivo es necesario entender algunas de sus manifestaciones más comunes:

- Señales de amenaza

La mayoría de las señales de amenaza se pueden mostrar en la cara, desde un simple ceño de desaprobación o un fruncido de labios hasta burlas o bufidos completos; los ojos son de lo más importante, ya que se pueden usar para encarar y mantener la mirada por un período pertinaz o inclusive bizquearlos o entrecerrarlos para no permitir que la otra persona vea lo que uno está viendo. Otras de las señales más agresivas son las de cerrar los puños o bajar y extender el cuerpo en busca de equilibrio, las cuales generalmente vienen acompañadas de manifestaciones de ira tales como el enrojecimiento de la cara o la dilatación de las pupilas. Exponerse a un ataque también es una forma de agresión, ya que uno está diciendo "Vamos, atrévete. De cualquier manera voy a ganar.", esto puede incluir evitar mirar a la otra persona, enseñarle la entrepierna, relajar el cuerpo, dándose la vuelta y así sucesivamente.

- Señales de invasión

La invasión del espacio personal es muchas veces hecho bajo un manto de familiaridad, cuando actúas de manera amistosa moviéndote entre espacios reservados para los amigos pero sin ser invitado; esto genera un dilema en la otra persona entre rechazar tu conducta "amistosa" o aceptar tu dominio sobre él/ella.

Cuando entras dentro de la zona de confort de otras personas sin su permiso, estas efectivamente invadiendo su territorio.

Ejemplos del lenguaje no verbal

Entrecruzar los dedos: Es una respuesta negativa ante cualquier estímulo.

- Brazos y piernas cruzadas: Demuestra una persona que se encuentra a la defensiva; generalmente se lleva un espacio personal mayor con la persona con la que se ha discutido.
- Tragar saliva: Es una de las formas más sencillas para determinar si una persona se siente nerviosa o profundamente incómoda; lo demuestra el movimiento del cuello al tragarse saliva.
- Sostenerse la cabeza por detrás: Indica extrema relajación o también superioridad si se hace cuando se está hablando de un tema en particular.
- Las manos en los bolsillos: Indica dos cosas; si una persona llega con las manos en los bolsillos significa que no quiere participar de la conversación, si se está hablando con las manos en los bolsillos puede significar que está mintiendo o inseguridad.
- Los brazos cruzados con los pulgares hacia arriba: es una postura que revela confianza en uno mismo y a la vez superioridad con respecto a los demás que están presentes.
- Inclinación de la cabeza: si se ve a una persona que está inclinando la cabeza significa que está prestando atención.
- Dirección del pie: Cuando estamos parados generalmente dejamos caer el peso de una pierna, la pierna que queda en posición lineal indica el lugar hacia donde se dirige nuestra atención o hacia la persona en quien el individuo se está enfocando.
- Posiciones iguales: Cuando dos personas están de acuerdo o comparten una misma idea por lo general sus posturas serán iguales. También conocido como el "efecto espejo".