

HABILIDAD GERENCIAL COMUNICATIVA

Elaborado por:
Lic. Iván Polini Vargas

HABILIDAD GERENCIAL COMUNICATIVA

REUNIONES Y JUNTAS

REUNIONES

Las reuniones, son parte del núcleo de la función directiva. En ellas se toman las decisiones claves que configuran los actos futuros y el porvenir de la organización. En la actualidad el trabajo en equipo es fundamental; los equipos necesitan reunirse

EN LA ACTUALIDAD EL TRABAJO EN EQUIPO ES FUNDAMENTAL; LOS EQUIPOS NECESITAN REUNIRSE HABITUALMENTE PARA MANTENER LA IDENTIDAD, PARA DILUCIDAR LO QUE ESTÁN HACIENDO Y PARA SITUARSE EN EL PANORAMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.

habitualmente para mantener la identidad, para dilucidar lo que están haciendo y para situarse en el panorama general de la organización. Por otra parte, muchas veces nos reunimos con personas a quienes apenas conocemos, especialistas de los grupos de proyectos, clientes, proveedores, consultores, contratistas. Y se quiere que nos pongamos a colaborar en seguida, tras una mínima presentación.

Otras veces se celebran reuniones sin presencia personal siquiera, a través de comunicaciones telefónicas, de video o por conexión informática. Al mismo tiempo permanecen las formas de reunión tradicionales, el comité, la comunicación de instruc-

ciones al grupo, las juntas de los distintos cuerpos, organismos o colegios rectores. La evolución del moderno estilo de trabajo explica el aumento de los compromisos que llenan nuestras agendas

Para empezar, vamos a dar una definición muy elemental y académica de los que es una reunión: "Una reunión es un grupo de personas, en un mismo lugar, que piensan juntas para un fin". Esta sencilla definición diferencia las reuniones de las entrevistas, en donde hay una persona que conduce la conversación y esta se centra en otra persona, y de las conversaciones no formales, como las tertulias de café o las charlas de sobremesa en el restaurante.

La reunión implica la participación de un grupo de personas, los que asisten a ella son individuos, pero también se comportan como miembros de un grupo. La conducta de cada uno resulta afectada por sus relaciones con los demás. No es lo mismo sentirse entre amigos que hallarse a disgusto, o extraño, como no es lo mismo sentirse dueño de la situación, que al libre albedrío de los designios ocultos de otro o de otros. En toda reunión el grupo presenta además un comportamiento propio y regido por los principios de la dinámica de grupo en tanto que tal, se corre el peligro de encaminar la reunión desacertadamente.

Así mismo se debe tener presente que los reunidos piensan juntos, lo cual no significa que deban pensar lo mismo. Se les reúne precisamente porque tienen diferentes opiniones, experiencias y conocimientos, así mismo se requiere que en las reuniones se atenga a una disciplina, la conversación debe ser canalizada, por lo tanto cada participante ha de conocer el motivo de la reunión, a qué clase de reflexión se le invita y qué es lo que se desea lograr al final, su responsabilidad es colaborar en lo de pensar juntos.

Hemos cerrado la definición con las palabras “para un fin” ha de tener un objetivo. Pero el caso es que muchas reuniones se convocan sin unos objetivos claros, desde el punto de vista más general, se distinguen cuatro finalidades, para discutir, para decidir, para decretar y para demoler.

¿Por qué se celebran reuniones? En la mayor parte de los casos la respuesta será “para discutir asuntos”. Pero ¿por qué se discute?, y ¿cómo debería discutirse?, si no se responde a estas dos preguntas, la reunión corre peligro de generar en una charla o tertulia más, sin objeto ni utilidad.



¿Para qué discutir, entonces? A eso se podría "Para tomar decisiones". No está demostrado, sin embargo, que una reunión sea siempre el mejor procedimiento para decidir algo. Tomar una decisión es comprometer una acción, y muchas veces resulta difícil obtener un compromiso sincero cuando se trata de varias personas. A veces se dice "consenso" en vez de "compromiso" cuando se quiere expresar que la decisión se ha tomado colectivamente. Las decisiones colectivas son vulnerables a:

- » **LA PARÁLISIS POR EL ANÁLISIS:** demasiado tiempo deliberando detalles innecesarios.
- » **LA FUERTE INERCIA DEL PASADO:** "aquí siempre se han hecho las cosas de esa manera".
- » **LA MENTALIDAD GREGARIA:** el afán de salvar a toda costa la unidad del grupo antes que considerar todas las alternativas.

Por encima de todo, puede ocurrir que el grupo no esté decidido a tomar la decisión. ¿A quién corresponde la acción?

Vale más que sustente la decisión una sola persona. La acción y la responsabilidad que dan así mejor delimitadas. Por supuesto un directivo puede reunir a varias personas para que le ayuden a decidir aportando ideas, puntos de vista diferentes y colaboración o apoyo a la futura acción. Pero convendrían poner en duda el principio mismo de la toma colectiva de decisiones, aún a riesgo de adoptar una postura polémica (porque son muchos los convencidos de que las reuniones a nivel directivo se convocan precisamente para decidir).



También cabe dudar de que las reuniones sean el procedimiento más idóneo para transmitir información. Es frecuente que la alta dirección convoque sesiones informativas, para dar a conocer sus últimos decretos, o para que los mandos intermedios marquen el paso y se cuadren mediante el rito habitual de invitarlos a hablar en presencia de superiores.

LA MANIPULACIÓN PRESUPONE UN DESIGNIO ENCUBIERTO Y SU ESTRATEGIA FAVORITA CONSISTE EN EXPLOTAR LA DINÁMICA DEL GRUPO EN PROVECHO PROPIO.

Toda información que se ofrezca en este contexto se expone a caer rápidamente en el olvido si no viene reiterada mediante documentos escritos, sobre todo cuando se trata de asuntos de mucha complejidad. Pero si se recoge ya en el papel, ¿Para qué celebrar la reunión?

¿Y qué significa demoler?, muchas veces las convocatorias a reunirse es una jugada política, esto puede significar algún tipo de comportamiento destructivo, por supuesto hay que distinguir entre

tratar de controlar la reunión y echarla a perder. Lo primero es muy habitual y quizás aceptable. Lo segundo ocurre con demasiada frecuencia, aunque no siempre adrede. La ignorancia, la torpeza o la imprudencia estropean más reuniones que el sabotaje. Otra cosa distinta es tratar de manipular la reunión.

La manipulación presupone un designio encubierto (lo que los anglosajones llaman una agenda oculta, dando a entender que alguien acude a un plan que no es el del orden del día oficial) y su estrategia favorita consiste en explotar la dinámica del grupo en provecho propio. Los manipuladores crean alianzas y siembran cizaña, realizan maniobras destinadas a confundir y distraer la atención, y procuran arrinconar a sus oponentes. Las reuniones infectadas por la manipulación tienden a reiterarse, los perdedores de un encuentro tratarán de desquitarse e el siguiente, algunas reputaciones quedarán comprometidas, algunos proyectos arruinados y en vez de colaboración se observará encasillamiento en las posiciones. Estas situaciones pueden así prolongarse durante años.

Para mejorar la calidad de las reuniones hay que acudir con una noción más exacta de las razones por las cuales se celebran. Algunas de las más poderosas son:

- » Para **INTERCAMBIAR INFORMACIONES Y EVALUARLAS**, las reuniones nos ayudan a entender lo que están haciendo los demás miembros del equipo y cómo encaja eso con nuestra gente.
- » Para **SOLVENTAR PROBLEMAS**, prácticamente todas las reuniones implican resolución de problemas de algún tipo. El éxito del grupo en esa empresa dependerá de la calidad de la reflexión, no se trata de pensar mucho, como del tipo de pensamiento que se aplica. Hay que definir el problema y elegir instrumentos intelectuales idóneos para encararlo.
- » Para **RESOLVER CONFLICTOS**, una reunión puede servir para descubrir el origen del conflicto y explorar las maneras de encararlo, también es posible que el conflicto aparezca durante la reunión misma, cualquiera que sea el género de esta. Al solventar problemas o evaluar informaciones habrá diferentes opiniones que deben hallarse para que el grupo haga progresos en sus reflexiones. Para levantar la moral o restablecerla en épocas de cambio e incertidumbre suele ser necesario un arbitraje previo a los conflictos.
- » Para **INSPIRAR**, los seres humanos somos biológicamente gregarios, pocos dirían que sea un buen día aquel que transcurre sin ver a nadie, ni hablar con nadie. Gusta reunirse, sobre todo, en aquellas situaciones de trabajo que obligan a pasar mucho rato a solas. Entonces la reunión confiere sentido a nuestra labor, poniéndola en relación con la de los demás. Comentar los problemas con otros a veces facilita la resolución, y el apoyo del grupo transmite energía y aumenta la motivación.



FRACASO DE LAS REUNIONES

Son eventos naturales, que responden a profundas necesidades de contacto social y de pertenencia a un grupo. Aunque solo fuese por eso el daño que causa una reunión deficiente sin duda es mucho mayor de lo que cabría imaginar a primera vista. Una reunión mal dirigida origina más frustración y confusión que una cancelación (explicada, por supuesto).

Por regla general el fracaso de una reunión no es ningún misterio. No son muchos los factores a considerar para calificarla de mal dirigida:

- » Era innecesaria, lo pretendido podría lograrse de una manera más sencilla y económica, por tratarse de un asunto rutinario que no necesitaba discusión, o de informaciones que podían comunicarse sobre papel o por vía electrónica.
- » Se celebró por un motivo impropio, para discutir, para decretar o para demoler, razones frecuentes y todas ellas inadecuadas. Es el caso de las convocadas por algún directivo para hacer ostentación de su poder sobre los demás, para impulsar algún designio privado o para comprometer a otros en decisiones que solo les incumben a ellos.
- » El objetivo no estaba claro, nadie preguntó cuál era, nadie sabe cual ha sido, nadie recibió la documentación preparatoria, o no leyeron. El orden del día no aclara nada, o no existe.
- » Las personas no eran las indicadas, ninguno de los presentes tenía autoridad para tomar decisiones necesarias. Quizá porque los responsables no se presentaron y enviaron en el último instante a sustitutos mal informados y desprovistos de autoridad.
- » Control inadecuado, faltó un procedimiento claro, no hubo control de tiempo en las intervenciones, se discutió sin rumbo fijo y se cometieron divagaciones y designios ocultos que sabotearon el proceso; hubo conflictos que nadie cortó oportunamente.
- » Mal ambiente, lugar de reunión inadecuado, incómodo, recursos insuficientes, interrupciones que estorban la concentración.
- » Falta de oportunidad, mal momento, o día, semana, mes, año, pocos oportunos para tomar decisiones; comienzo o finalización fuera de horario previsto, falta de puntualidad de los asistentes.

Las reuniones no mejoran por arte de magia, es menester dirigir las, deseo de cambio y voluntad de implantarlo. También hay que conocer los instrumentos y las técnicas que van a permitirlos mejorar la calidad de las reuniones a las que asistimos como presidentes, como participantes o en funciones administrativas.

Mejorar la calidad en que un grupo piensa puede ser una empresa difícil. A veces hará falta nada menos que una disposición normativa. Aunque la organización no tenga implantado sistemáticamente el cambio, uno siempre puede cambiar su propia conducta.

PREPARACIÓN DE LAS REUNIONES

Toda reunión eficaz presupone un noventa por ciento de trabajo previo. Hasta la más breve, o la más informal, se beneficia de contar con una preparación, aunque solo haya consistido en unas notas garabateadas en el dorso de un sobre usado. Una reunión formalizada, en cambio, y que afecte a bastantes personas, debe organizarse a fondo.

HASTA LA REUNIÓN MÁS BREVE, O MÁS INFORMAL, SE BENEFICIA DE CONTAR CON UNA PREPARACIÓN PREVIA. UNA REUNIÓN FORMALIZADA, EN CAMBIO, Y QUE AFECTE A BASTANTES PERSONAS, DEBE ORGANIZARSE A FONDO.

Es preciso establecer la finalidad de la reunión, no se debe conferir a la imaginación, ni a la memoria, se debe escribir, así mismo se deben formular objetivos para implicar una acción. En lo que respecta a los participantes, estos deben ser personas claves para la decisión, expertos o transmisores de información, gente que precisa información, formadores de opinión, consejeros o altos directivos involucrados en las decisiones a alcanzar, personas capaces de arbitrar posibles disputas, entre otros.

Dentro de los roles que deben considerarse en las reuniones se encuentran la gente de ideas, de acción, administradores y cuidadores. Lo ideal sería que el grupo estuviese formado por una combinación equilibrada de todas ellas. Para corregir el equilibrio cabe la posibilidad de pedir a alguno de los asistentes que se desempeñe determinado rol con más énfasis que de costumbre.

Muchas veces las reuniones fracasan por el predominio de un grupo que conjuga estos roles, es la situación que se produce a menudo en los equipos formados por profesionales o técnicos especializados que han promocionado a cargos directivos. El grupo de gente de ideas, aunque inmensamente creativo, nunca consigue que se hagan las cosas. En cambio el grupo de gente de acción dedica todo el tiempo a discutir sobre lo que hay que hacer, enfrentando unas soluciones a otras sin pasar nunca a investigar las causas ni plantear diferentes puntos de vista sobre el problema.

Un grupo de administradores prestarían gran atención a los puntos y comas, pero sin ocurrírseles ninguna solución nueva, y unos cuidadores se tratarían mutuamente con gran miramiento pero jamás podría abordar cuestiones arduas o conflictivas.

ROLES

Hasta el momento han resultado de nuestras consideraciones sobre la dirección de reuniones dos roles claros, la presidencia la cual dirige el proceso de la reunión, pero la responsabilidad de las tareas incumbe a los participantes y éstos dirigen el contenido de la reunión.

Muchas veces la presidencia se considera obligada a pilotear la reunión encaminando la conversación hacia los resultados que ellos desean. Son muy aficionados a esto de pilotear los capitanes de industria, que no han aprendido a dirigir reuniones sino fijándose en lo que hacían sus predecesoras y que consideran la manipulación del resultado como una de sus obligaciones. Este enfoque dictatorial viene impuesto por la fuerza de la costumbre, en parte, proviene de la ignorancia.

Conviene establecer aquí una distinción sutil. Evidentemente, toda reunión se debe planificar y orientar la conversación que controlar la tarea. Dirigir el proceso es una tarea compleja consistente en escuchar la conversación y guiarla.



Si se confunde la dirección del proceso con la dirección de las tareas, la reunión probablemente fracasará. Pero son muchos los directivos que tratan de encauzar las reuniones en la empresa sin entender esa distinción crítica. La solución consiste en separar esos dos roles asignándolos a personas diferentes.

Un tercer rol en una reunión es el registrador, es decir la persona encargada de tomar el acta o minuta, aquí le llamaremos administrador de la reunión, lo que define con más exactitud la gama de responsabilidades que asumen habitualmente estas personas. Eso es, registrar con exactitud lo sucedido, lo que se ha discutido, lo que se ha decidido, las acciones a emprender. Pero el administrador también puede encargarse de algunas responsabilidades relacionadas con la dirección del proceso.

Estos tres roles son fundamentales en toda reunión directiva. Aunque en la vida real un solo sujeto puede verse forzado a asumir dos de esos roles, o todos, las reuniones salen mejor cuando están repartidos y asignados a distintas personas.

LUGAR Y MOMENTO PARA CELEBRAR UNA REUNIÓN

Estos son factores que afectan una reunión, aunque por supuesto, la oportunidad y el lugar muchas veces se imponen por sí mismos, la decisión se ha de tomar hoy, no la semana que viene, la sala no estará disponible hasta las dos de la tarde, y así sucesivamente. Se tratará de obtener las condiciones más ventajosas, pero sin olvidar las limitaciones inevitables en cualquier organización atareada.

SE TRATARÁ DE OBTENER LAS CONDICIONES MÁS VENTAJOSAS, PERO SIN OLVIDAR LAS LIMITACIONES INEVITABLES EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN ATAREADA.

Todos tenemos horas del día en que estamos más despejados, algunas investigaciones sugieren que el mejor momento para una flexión son las horas de la mañana próximas al medio día, detalle confirmado por una compañía aérea internacional que adoptó hace

algunos años la costumbre de celebrar todas sus reuniones de nueve a once de la mañana y a la una de la tarde. Los que se reúnen a última hora de la tarde tal vez se sentirán motivados para abreviar, pero eso no mejora necesariamente la calidad de la reunión. Cabe considerar otras maneras de ahorrar tiempo.

No es menos crítico para el éxito del horario donde será la reunión, la accesibilidad para las personas, el desplazamiento. Si la reunión se celebra en un hotel o edificio de conferencias, será necesario ponerse en contacto con el personal del establecimiento para todos los detalles relativos a horarios, pases, almuerzo o cena, equipamiento de la sala y demás aspectos logísticos.

Dentro de los aspectos ergonómicos que deben considerarse se encuentran: la acústica, la condiciones de calefacción. Los asientos, su calidad y comodidad, las mesas en cuanto al tamaño, versatilidad y estabilidad, el equipamiento, tomas de corriente, conexiones al internet, condiciones generales como la salida de emergencias, sanitarios, ruidos externos e internos, etc.

DOCUMENTACIÓN

La documentación previa muchas veces constituye la base de las conversaciones que se mantendrán con posterioridad. Se trata, pues de resumir con suficiente nivel de detalle los asuntos que más tarde se discutirán, de agregar informaciones que los sitúen en su contexto, de indicar el rumbo que el dueño de la tarea, deseará seguir. También pueden servir de fundamento a una presentación formal durante la reunión.

LA DOCUMENTACIÓN PREVIA MUCHAS VECES CONSTITUYE LA BASE DE LAS CONVERSACIONES QUE SE MANTENDRÁN CON POSTERIORIDAD.

El peligro principal es que nadie lea los papeles. Cuando más voluminoso el dossier, menos probable será que se lo lean todo. Otras cuestiones le disputan la atención del destinatario, por tanto, hay que procurar que la documentación sea realmente legible y fácil de entender y destacar los puntos tan explícitamente como se pueda.

El documento debe contener información necesaria para corroborar las ideas, para lograr mayor eficacia, la documentación debe estar bien planeada, casi siempre la planificación es cuestión de diseño, y el diseño se transmite mas eficazmente la información para la mayoría de los lectores es piramidal.



La estructura piramidal organiza ideas de manera jerárquica, en la cúspide hay un mensaje. Esa es nuestra idea rectora, el pensamiento que necesitamos que capten los lectores, aunque no lean ni media palabra más. Dicho mensaje se apoya en un número reducido de puntos claves, que también son ideas y que explican o contemplan el mensaje. A su vez estos puntos se sustentan en informaciones que van rellenando la base. He aquí como construir una estructura en pirámide.

- » Establecer la finalidad del documento.
- » Pensar en la audiencia.
- » Pulir el mensaje clave.
- » Pulir los puntos clave en que se apoya el mensaje
- » Argumentar los puntos y corroborarlos.

FORMAS DE PRESIDIR LAS REUNIONES

Es una de las tareas que incumben al liderazgo, la misión de la presidencia consiste en movilizar el talento disponible del grupo. Este debe aportar, la visión o la perspectiva de los que se busca con la reunión, la dirección indicando hacia donde hay que ir, y la seguridad desarrollando el buen entendimiento y la sensación de que se está cumpliendo con una finalidad.

Si se consigue o no, dependerá mucho del estilo presidencial que uno considere idóneo para si mismo. Los mejores presidentes son los que no hacen sentir demasiado el peso de su autoridad.

Antes de iniciar cualquier reunión se debe dilucidar consigo mismo como se desea dirigir, posteriormente se debe considerar la forma en que éstas deben iniciar, para ello a continuación se mencionan los siguientes aspectos,

- » Empezar con puntualidad
- » Declarar el objetivo o finalidad de la reunión.
- » Realizar las presentaciones necesarias.
- » Anunciar procedimientos y la agenda de la reunión.



DESARROLLO Y FIN DE LAS REUNIONES

El desarrollo de una reunión conlleva una serie de aspectos, los cuales deben ser tomados en serio para evitar confusiones, por ello cada tema se debe abordar por separado y por orden, reiterar que asunto se está tratando y redirigir a los participantes si se observa que la discusión deriva hacia otros temas.

Algunas recomendaciones son las siguientes,

- » Consultar la agenda
- » Llevar el orden de la agenda, sin brincar temas, hasta que no queden resueltos
- » Exponer la finalidad del tema tratado.
- » Iniciar positivamente la discusión.
- » Recordar a los participantes el tiempo disponible.
- » Proporcionar información adicional.

Un aspecto que debe tenerse presente es controlar el tiempo cuando se está discutiendo algún particular, ya que se debe aprovechar el tiempo, cuando se pasa de un tema a otro, las reuniones pasan por fases de relativo estancamiento y se generan dudas sobre la manera correcta de continuar con la reunión, para esas situaciones, la presidencia debe intervenir con una recapitulación, de forma tal que el sentido de la oportunidad sea indispensable. En las reuniones hay 3 aspectos para resumir lo tratado y que esto resulte importante para canalizar la conversación, ellos son:

- » Se debe resumir mientras se discute un tema, para controlar los aportes.
- » Resumir a la conclusión de un tema, para sellar un acuerdo o dilucidar exactamente lo que se ha acordado.
- » Resumir al término de la reunión, mediante una recapitulación breve para que el grupo recuerde lo que se ha conseguido.



Cuando se termina una reunión es importante comunicar los resultados, de acuerdo a la consecución de objetivos, con ello se aliviana la carga, se demuestra confianza y se refuerza el equipo. Todas las tareas definidas en las reuniones deben tener un responsable y estas también deben estar fechadas afín de asegurarse su cumplimiento, todo esto debe quedar por escrito, así mismo se les debe remitir un borrador de acta o minuta para que los invitados y asistentes la validen eventualmente.

El borrador previo al acta final debería resumir lo decidido y señalar lo que ha de hacerse en adelante, anunciar las acciones a ejecutar, con un responsable y una fecha, y por último buscar conclusiones objetivas.

DIFICULTADES EN LAS REUNIONES

El conflicto es una causa común en las reuniones, algunas veces estas parecen derivar irremediabilmente hacia el enfrentamiento, la hostilidad y las mutuas recriminaciones. Frente a una hostilidad emocional no estamos totalmente desarmados, con tal de no permitir que se apodere también de nosotros.

PARA EMPEZAR HAY QUE TRATAR DE AVERIGUAR CUÁL ES EL ORIGEN DEL PROBLEMA, A VECES RESULTA OBVIO, LA INCERTIDUMBRE EN ÉPOCA DE GRANDES CAMBIOS, EL ESTRÉS, UN SISTEMA NUEVO DE RELACIONES DE TRABAJO, EL TEMOR A LA VERGÜENZA PÚBLICA.

Para empezar hay que tratar de averiguar cuál es el origen del problema, a veces resulta obvio, la incertidumbre en época de grandes cambios, el estrés, un sistema nuevo de relaciones de trabajo, el temor a la vergüenza pública. Otras veces el conflicto estalla repentinamente como surgido de la nada, a partir de un punto sin importancia, en una rápida escalada que acaba por adueñarse de todo el grupo. El conflicto deriva de la confusión y la duda. Algunos miembros del grupo tratarán de manipular para sus fines, cuando el conflicto crece, las emociones

afloran y se pierde la razón. Por otro lado la hostilidad es el resultado de la impotencia, y las recriminaciones sacan a relucir hechos del pasado. Se debe estar preparado para enfrentar conflictos del grupo y darse un único objetivo, devolver al grupo a la actividad práctica lo antes posible.

Las personas conflictivas se encuentran en muchas reuniones, y afloran cuando los intereses personales entran en conflicto con los del grupo, estos individuos deben ser tratados como miembros del grupo, no como individuos problemáticos.



MANEJO DE PRESENTACIONES

FACTORES DETERMINANTES

De acuerdo con las necesidades y objetivos de la reunión y si las condiciones del salón lo permiten, será conveniente ubicar a los participantes de la forma que mejor convenga, así mismo en la típica distribución para aquellas actividades de tipo catedrático, donde es necesario escuchar al disertante, tomar apuntes, realizar tareas individuales y similares y que no implique necesariamente la toma de apuntes, las dimensiones del salón pueden ser aprovechadas en forma más amplia, es necesario tener en cuenta al ubicar los asientos si habrá o no proyecciones.

- 1. LA DISERTACIÓN:** ésta se basa en una comunicación unilateral. Uno o varios disertantes transmiten a los participantes una materia nueva, hablando sobre ella, el comportamiento y la retórica del disertante son factores de gran importancia para atrapar el interés del auditorio, así como el uso de ayudas visuales. En este tipo de reuniones es imprescindible limitar la duración de cada disertación a lo absolutamente necesario y no hablar más de cuarenta y cinco minutos continuos, luego es necesario hacer una pausa.
- 2. LA CONFERENCIA:** en este caso, el expositor incluye activamente a los participantes en el tratamiento de la materia, se produce una comunicación bilateral, no presenta la materia disertando, sino que da impulsos para pensar y razonar, normalmente este modo necesita más tiempo, pero los resultados son más efectivos.

LA CONFERENCIA PERMITE LA INCLUSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL AUDITORIO.

La conferencia permite la inclusión de los conocimientos y experiencias del auditorio. Pero exige del expositor más flexibilidad, éste debe ser capaz de incluir los aportes de los participantes, si ellos no estuvieran previstos en su material. El expositor hábil deberá evitar reacciones demasiado rápidas o evaluativas, como correcto o falso y/o movimientos negativos o afirmativos demasiado espontáneos. Evidentemente, el uso de ayudas visuales o audio visuales es oportuno

también en este estilo de presentación. Particularmente, las conferencias exigen una preparación esmerada. Las bases del éxito son el conocimiento profundo de la materia y un procedimiento participativo y resuelto por parte del expositor.

3. LA DISCUSIÓN: la delimitación entre conferencia y discusión no es fácil, la característica de la discusión es que la actividad de los participantes todavía es más dominante que en la conferencia. El expositor asume el papel de moderador, es decir controla la observación de las reglas, motiva a hablar a las minorías, dirige los procedimientos hacia el objetivo, entre otras. Algunas veces una conferencia se desarrolla como una discusión intermitente, por ejemplo, cuando ciertos participantes toman parte en las declaraciones de otros sin la intervención del expositor.

El moderador dirige la discusión a través de intervenciones escasas, pero efectivas. Se debe evitar coartar la discusión mediante comentarios demasiado apresurados. Una discusión puede posibilitar a los participantes a emitir sus opiniones libremente e intercambiar sus experiencias.

Las formas de presentación antes mencionadas requieren, para llevarlas a la práctica, instalaciones adecuadas. Si bien el expositor puede delegar en otras personas la preparación del lugar a utilizar, es conveniente que atienda este aspecto organizativo, pues juega un rol primordial para el éxito de la reunión.

Es así que será necesario asegurarse que las instalaciones cuenten con luz apropiada y en condiciones de perfecto funcionamiento, conociendo donde están las llaves para su accionamiento, así mismo la ventilación y la temperatura dentro del sitio deben ser adecuadas, de lo contrario, el sueño podría hacer presa de los participantes y el aire tornaría irrespirable, los ruidos son otro factor determinante, así como la alimentación.

El aspecto tecnológico es fundamental en la actualidad, la conexión a internet a corriente, el uso de buen audio, traducción, proyección de imágenes y uso de equipo especializado pueden definir el éxito de una presentación.



ASPECTOS PARTICULARES

Algunos especialistas explican que el temor de hablar en público se evita cuando el individuo es él mismo, eso significa actuar y desenvolverse de la misma manera en que se hace todos los días, al mantener cualquier conversación con otras personas, el miedo a hablar en público es un fenómeno universal, ninguna persona está

totalmente ajeno, las afectaciones fisiológicas en algunos casos son tan intensas, que les genera tanta ansiedad que se enferman, sin embargo existen muchas personas que lo han superado.

LA MANERA DE MANEJAR LA ANSIEDAD INVOLUCRA BÁSICAMENTE UNA ARDUA TAREA DE PREPARACIÓN PREVIA A LA PRESENTACIÓN, EN ESA ETAPA SE DEBE TOMAR UNA SERIE DE DECISIONES PARA LOGRAR ALCANZAR EL OBJETIVO, ENTRE ELLAS SELECCIONAR EL TEMA, ORGANIZAR LA CHARLA Y PRACTICAR LO QUE SE VA A EXPONER.

Según los autores la manera de manejar la ansiedad involucra básicamente una ardua tarea de preparación previa a la presentación, en esa etapa se debe tomar una serie de decisiones para lograr alcanzar el objetivo, entre ellas seleccionar el tema, organizar la charla y practicar lo que se va a exponer.

Sobre la percepción del auditorio, sin importar el tema que se vaya a presentar, el presentador tendrá una serie de dudas sobre la forma adecuada de hacerla, sin embargo esas dudas podrán ser disminuidas al estudiar de forma general al auditorio, en cuanto a la disposición hacia el expositor, la actitud hacia el tema de la exposición, el nivel de comprensión en relación al tema a tratar, el grado de formalidad, la posición económica, el nivel cultural, educación, sexo y edad promedio.

Otro aspecto que debe ser considerado es la percepción de las circunstancias, ya que de acuerdo con ellas, la presentación puede verse afectada, por ejemplo en una presentación dirigida a técnicos en redes, el lenguaje que se emplee afecta el entendimiento y apreciación, por ello se debe analizar previamente las necesidades del oyente y sus expectativas, afín de conjugarlas con los objetivos y generar un balance. En esta misma línea el material que se defina es sumamente importante ya que tiene que encontrarse a un nivel aceptable para los participantes.

ORGANIZACIÓN

Para la planeación de la presentación se deben seguir una serie de recomendaciones, entre ellas anotar el objetivo de la presentación, esta es uno de los primeros pasos, así mismo se deben indicar los temas generales, y se recomienda que no sean más de cinco temas, los cuales deben estar compuestos por una serie de

ideas, posteriormente se debe valorar el orden de estos y generar una estructura que sirva de guía, ya con ella se procede con el montaje de un bosquejo de la presentación.

PARA LA PLANEACIÓN DE LA PRESENTACIÓN SE DEBEN SEGUIR UNA SERIE DE RECOMENDACIONES, ENTRE ELLAS ANOTAR EL OBJETIVO DE LA PRESENTACIÓN, INDICAR LOS TEMAS GENERALES, GENERAR UNA ESTRUCTURA QUE SIRVA DE GUÍA, Y LUEGO HACER EL MONTAJE DE UN BOSQUEJO DE LA PRESENTACIÓN.

Con el bosquejo de la presentación ya definido, es recomendable recitarlo en voz alta, así mismo se debe exponer de forma ágil cada punto, evitando los rodeos y el uso de las citas debe realizarse valorando el momento apropiado, aunado a esto la mayoría de las personas recuerdan y aceptan una idea después de que ha sido repetida varias veces, por lo que en una presentación, las ideas pueden ser repetidas, claro sin cometer un abuso que se preste para mal entendidos y desequilibrios. Otro recurso

que puede ser empleado, es la utilización de preguntas para la introducción o explicación de los temas en cuestión.

Dentro de la organización de la presentación es conveniente considerar la confección de un guión, o bien una guía para entrenar, o para conducirse, así mismo ésta debe estar escrita en letra grande o visible, las ideas a destacar deben encontrarse repintadas o subrayadas. Una vez confeccionado el guión se debe realizar diversas prácticas o simulaciones para lograr elocuencia y soltura, así como seguridad y dominio de la presentación, otro aspecto a considerar en la presentación es la forma en que se proyecta la voz, ya que se podrían presentar problemas en cuanto a la monotonía y falta de energía principalmente, por ello se debe proyectar la voz, realizar variaciones del tono, volumen y ritmo, ya que con ello se logra la atención, auto motivación, credibilidad y seguridad.



Dentro de los aspectos que inciden directamente en la atención del público es el estilo del orador, ya que de acuerdo con ella se pueden generar diversos problemas como la pérdida de energía, la apariencia nerviosa y puede generar distracción, por ello la postura debe ser erguida, relajada o confiada, mostrando las manos y haciendo ademanes controlados pero amplios y con sentido, que transmitan confianza y generen un convencimiento y entusiasmo en el público o audiencia.

LA APARIENCIA NERVIOSA Y PUEDE GENERAR DISTRACCIÓN, POR ELLO LA POSTURA DEBE SER ERGUIDA, RELAJADA O CONFIADA, MOSTRANDO LAS MANOS Y HACIENDO ADEMANES CONTROLADOS PERO AMPLIOS Y CON SENTIDO, QUE TRANSMITAN CONFIANZA Y GENEREN UN CONVENCIMIENTO Y ENTUSIASMO EN EL PÚBLICO O AUDIENCIA.

La apariencia física también es fundamental para que el público se forme una idea del alcance de la presentación; el peinado, la vestimenta, el calzado y los accesorios deben ser seleccionados de acuerdo a la ocasión.

La forma en que se inicie una reunión también es un aspecto importante, ya que a partir del ambiente logrado, puede darse un desarrollo bien direccionado a la consecución de los objetivos de la misma, para ello existen diversas posibilidades para iniciar la presentación, entre ellas se puede iniciar exponiendo el objetivo de la reunión y su alcance, otra manera es por medio de algún rompe hielo, como una experiencia personal o bien haciendo una pregunta o

comentando una cita literaria conveniente para la ocasión, otras formas son hacer referencia a un evento reciente o enseñando un dibujo u objeto a la audiencia.

Existen muchas formas de iniciar una reunión, sin embargo se debe tener cuidado con los temas que se empleen para introducir o abrir la reunión, se deben evitar temas conflictivos (política, religión y similares), afín de no generar un mal ambiente, por alguna mala interpretación, por ello en los temas a tratar, el orador debe transmitir sinceridad, imparcialidad, exactitud, dinamismo y sobre todo, respeto al auditorio.

Durante la presentación, el expositor debe exponer los objetivos de acuerdo a su bosquejo, buscando alcanzar el interés y la credibilidad del auditorio, para lograr la credibilidad se recomienda que el expositor explique concienzudamente los temas a tratar, así mismo el expositor debe mostrarse sincero y honesto cuando asuma posturas o posiciones particulares sobre algún tema, demostrando que ha analizado las opciones positivas y negativas, así mismo para mantener el interés del auditorio se debe ser entusiasta, emplear ejemplos y utilizar ayudas visuales.



En lo que respecta al uso de las ayudas visuales, se debe tener presente que en la actualidad existen múltiples medios, el uso de computadoras portátiles (laptop), tabletas digitales, teléfonos inteligentes, presentaciones de diapositivas digitales, proyector de video y audio, imágenes, maquetas u objetos, pizarras, audios, videos, películas, los cuales pueden ser adecuados a los objetivos y alcance de la presentación.

Cualquiera que sea la ayuda visual, lo primero que debe considerarse es el contenido, desde las ideas, así como la extensión de las mismas, por ejemplo un video debe estar orientado al objetivo y alcance de la presentación, y este no puede ser muy extenso. En lo que respecta a la calidad de imagen y sonido, estos deben ser aceptables, todo el auditorio debe tener la posibilidad de ver, leer y oír, de forma contraria cual sería el sentido de exponer con una ayuda visual, si los presentes no tienen acceso a la ayuda visual.

Al finalizar la presentación se debe hacer un breve resumen de lo expuesto, posteriormente abrir un foro controlado de preguntas y comentarios, donde se filtren estos para evitar temas que podrían generar polémica innecesaria, así mismo el tiempo para cada pregunta debe ser delimitado, ya que la presentación tiene un tiempo establecido, posterior a ello, se debe indicar la finalización de la misma y el retiro de la audiencia.

Ver también:

<http://www.youtube.com/watch?v=xiostg6Virc>



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, R. y Sánchez, L. (2011) *Habilidades intelectuales*. México: Alfaomega
- Crespo, E. y Pérez, M. (1993) *Cómo hacer una presentación*. Colombia: Ediciones Macchi
- Gardner, H. (1995) *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. España: Editorial Paidós
- Gardner, H. (2001) *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. España: Editorial Paidós
- Grupo Océano (2008) *Cómo dirigir reuniones*. España: Editorial Gedisa
- Webber, R. (1985) *Una guía para la administración del tiempo*. Colombia: Editorial Norma
- Luz de Luca, S. (2004) *El docente y las inteligencias múltiples*. Revista ibero americana. Obtenido de http://www.rieoei.org/psi_edu12.htm
- Lupiañez, M. *Inteligencias múltiples*. Recuperado de [http:// www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)



ILUMNO