

## Preparación de reuniones

---

### Aspectos nucleares de la preparación

1. Definición de los objetivos
2. Definición de los contenidos
3. Elección de los participantes
4. Definición de la metodología
5. Definición del marco de acción
6. Elaboración de la convocatoria

### Definición de los objetivos

- Clarificar lo que queremos conseguir: Es importante tener claro lo que en realidad se pretende cuando se organiza una reunión. Esto, que parece de perogrullo, falla muy frecuentemente. Convocamos las reuniones sin explicitar claramente todos los objetivos.
- Valorar la factibilidad: En muchas ocasiones lo que nos hemos fijado como objetivos, no se ajusta a la realidad, o no se adapta a las características de la reunión, ni a la capacidad de personas convocadas. Es necesario evaluar y prever la factibilidad de lo que nos proponemos conseguir.
- Priorizar: En ocasiones el fracaso de una reunión no es debido a que no se hayan fijado unos objetivos, o a que no exista factibilidad de lo proyectado, sino a que no se han establecido prioridades. Esto es imprescindible si se sospecha que los objetivos propuestos pueden rebasar el tiempo de la reunión, siendo esto imprevisible.

En numerosas ocasiones lo que habría que plantearse, ante todo, es la idoneidad de la reunión. Hacemos y convocamos reuniones para resolver asuntos, que posiblemente se hubieran resuelto de forma más rápida, más operativa, y/o más eficiente, con otro tipo de solución.

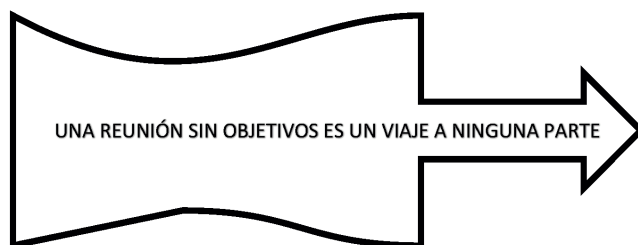
De las experiencias más frustrantes en «reunionitis», destacaría las reuniones convocadas por personas que atienden la orden de terceros, los cuales no suelen acudir a las reuniones. En estos casos es frecuente que ocurra que nadie sepa muy bien para que está allí.

También destacaría las reuniones programadas periódicamente (diarias, semanales, mensuales, etc.). En algunos casos en estas reuniones de rutina hay que inventarse sobre la marcha el contenido de la reunión.

Cuando yo asumí la dirección del Distrito Sanitario de Linares, había establecido un consejo de dirección que se reunía todas las mañanas. Yo me había propuesto hacer un seguimiento de las reuniones del distrito, junto con otras muchas pautas de actuación anteriormente institucionalizadas, sin cambiar nada durante un año.

Después de este año de observación y análisis, elaboré un programa de cambios, que iremos comentando más adelante, y que incluyeron la supresión de estos consejos matutinos diarios, sustituyéndolos por uno semanal.

Lo que más pesó en mi decisión, fue que frente a lo positivo de verse e intercambiar datos todas las mañanas, pesaba más lo negativo de la improvisación y la poca productividad de estas reuniones, que a veces resultaban vacías y otras veces tediosas. La causa principal de todo esto, era la práctica imposibilidad de fijar objetivos de cada reunión, día a día.



### Definición de contenidos

- Establecer los temas a tratar: Hacer un listado de temas que se piensan abordar en la reunión. Si es un tema único, intentar desglosarlo en diferentes apartados. Este listado ha de ser claro y clarificador.
- Valorar su idoneidad: Una vez que hemos elaborado el listado de temas es importante repasar uno por uno para valorar su idonei-

dad. Si son adecuados para los objetivos a conseguir. Y si son adecuados para el tipo de reunión, para los participantes convocados y para el tiempo previsto.

- Valorar el tiempo disponible: Esto es muy importante. Saber el tiempo disponible y adecuar los contenidos a este tiempo, puede evitarnos muchas tensiones durante la reunión y muchas frustraciones cuando la hemos terminado. Es preferible recortar algunos contenidos, a dejar el trabajo inacabado
- Prepararlos suficientemente: Cuando hemos de dirigir una reunión es necesario prepararnos convenientemente para ella. Y una de las facetas importantes es la preparación de los temas y de los contenidos que se tratarán en la reunión. Pero: ¡no obsesionarse con ello!
- Priorizarlos: Igual que es importante priorizar los objetivos, lo es también la priorización de los contenidos, sobre todo por si la previsión que habíamos hecho del tiempo se quedase corta. Así nunca se quedarán por tratar los temas más importantes...

En ocasiones, teniendo claro lo que pretendemos conseguir en una reunión y después de esa reunión, nos encontramos que no ha dado resultado. Esto puede ser debido a varias razones, que ya iremos desgranando sucesivamente. Pero la primera a tener en cuenta puede ser la deficiente definición de unos contenidos adecuados a los objetivos que nos habíamos marcado.

La inmediata consecuencia es que los participantes irán añadiendo contenidos y temas que ellos piensan que pueden tener relación con los objetivos fijados. Esto puede convertir el contenido de una reunión en algo amorfo, desordenado, con derivaciones y desviaciones, en las que todos se enganchan, fundamentalmente los charlatanes, líderes informales, protagonistas, etc.

Y si hay algún saboteador encubierto, esto le viene como anillo al dedo, y consciente o inconscientemente lo fomentará. Cuando el tiempo termina, existirá una sensación de no haber llegado a nada y muchas veces de dolor de cabeza, entre los participantes. Y los convocantes sentirán la frustración de no haber conseguido el objetivo previsto.

Creo que esto lo hemos experimentado casi todos en las reuniones que hemos organizado o en las que hemos participado como invitados o convocados. Esta vivencia ha sido tan frecuente en mi propia expe-

riencia, que se me agolpan los recuerdos. Quizás el más reciente sea el de unas reuniones que mantuvimos para organizar un programa de televisión sobre temas sexológicos. En una terminamos hablando de la realidad virtual. En otra de la crisis del partido socialista. Y en la última del resultado de las elecciones generales.

Algo hablamos del programa, y posiblemente todo lo anterior tuviera alguna relación con éste. Pero quizás en una sola reunión, con los contenidos bien definidos, hubiéramos solventado sobradamente el objetivo conseguido en tres reuniones. Aunque a veces, como ocurrió en esta ocasión, no depende de nosotros la aceptación de los contenidos por los participantes.

La reunión se nos puede escapar de las manos, si abarcamos demasiado

### **Elección de los participantes**

- En relación con los objetivos: Depende de lo que pensemos alcanzar, es muy importante elegir a las personas apropiadas. Es muy difícil conseguir los objetivos previstos con participantes de características poco adecuadas para ello.
- En relación a los contenidos: Sin que sea necesario empeñarnos en reunir expertos sobre los temas a trabajar, también es conveniente tener en cuenta los contenidos, para seleccionar los participantes que mejor y más apropiadamente puedan abordarlos.
- En relación a la metodología: Si queremos específicamente usar con prioridad algún tipo de metodología en la reunión, puede ser que las características personales de algunos participantes, no se adaptan a esta metodología y sea conveniente, si es posible, seleccionar a otras personas
- En número adecuado: 20 personas pueden ser el número ideal para una reunión. Pero para otra reunión con características diferentes, puede ser una multitud. El número de convocados ha de adaptarse a los objetivos, a los contenidos y la metodología de la reunión.

- Grado de compromiso: Una reunión en la que los participantes no tienen ningún tipo de compromiso con los objetivos que pretende, está abocada al fracaso. De todas formas siempre se puede comprometer a algún participante en la misma reunión, sobre todo si la mayoría ya lo está. ¡No marginar por sistema!

No siempre tenemos la oportunidad de elegir a los participantes de todas las reuniones que hemos de convocar, sobre todo si están previamente institucionalizadas (consejos de dirección, comités, comisiones oficiales, etc.) Pero en muchas ocasiones, cuando sí tenemos esa oportunidad, no prestamos la suficiente atención a la selección de los participantes.

Cuantas veces hemos sido convocados a reuniones y durante su desarrollo, nos hemos preguntado: «¿qué hace un chico como yo, en un sitio como éste?» Es importante que los participantes se sientan interesados por la reunión. Muchos hemos tenido la sensación, en ciertas reuniones, de ser convidados de piedra.

Es importante que la elección de los participantes se haga de forma coherente. No sirve para nada invitar a alguien para quedar bien, y luego marginarlo. En general, las personas no son tan tontas como a veces imaginamos.

Si hacemos este tipo de invitaciones, lograremos quedar peor que si no las hubiéramos hecho. Más vale organizar las cosas tal y como las hemos proyectado, y con las personas indicadas para contar con ellas. Las críticas y los efectos negativos que lo realizado pueda producir no serán suavizados por convidados de piedra, sino todo lo contrario.

A no ser que seamos tan hábiles, que logremos hacerles creer en un protagonismo, que en realidad no tienen. Pero, vuelvo a repetir, no hay que menospreciar a nadie.

A veces, cuando tenemos el interés oculto, de que lo que hemos propuesto o nos vemos obligados a proponer, no funcione, es eficazísimo invitar a personas muy expertas, pero lo suficientemente problemáticas para que las reuniones se multipliquen y se eternicen.

Claro, que previamente habremos delegado nuestra responsabilidad en la comisión creada. También esto hay que hacerlo con sumo tacto y habilidad. Cuando el gerente del hospital de Linares, situado en la periferia de la ciudad, me propuso unificar las urgencias en el hospital, eliminando las del ambulatorio, situado en el centro, supe que esto,

que podría ser coherente desde la gestión pura y dura, produciría una gran insatisfacción en la población y un enorme problema político. Acordándome de aquella famosa frase de Napoleón: "si quieres que algo no funcione haz una comisión», le propuse hacer una comisión con expertos. Aceptó. Yo seleccioné a expertos muy válidos, pero puntillosos al extremo, y para no alargarme, las urgencias quedaron tal y como estaban.

### **Definición de la metodología**

- Adecuadas a los objetivos: A veces objetivos que consideramos poco factibles en una reunión, podrían serlo si elaborasemos un metodología adecuada. ¡No desechemos ningún objetivo sin haber ecudriñado en todas las técnicas metodológicas conocidas!
- Adecuada los contenidos: No es igual la realización de un trabajo de ardua elaboración, que la selección de ciertas ideas, que llegar a un acuerdo sobre algo. La metodología adecuada sería diferente para cada caso.
- Adecuada al tipo de participantes: Depende de las características de las personas con las que hemos de trabajar, si la metodología de la reunión ha de ser más o menos flexible, más o menos estructurada, más o menos directiva, etc.
- Adecuada al marco de acción: Después de comer no deben hacerse trabajos pesados. En un local frío no debe hacerse una reunión de masajes. En un local con bancos fijos no debe plantearse una reunión muy dinámica o muy participativa.
- Adecuada a las características del moderador: No todos los moderadores se adaptan a todas las metodologías. Algunos van mejor con metodologías más directivas. Otros son capaces de más flexibilidad. Otros necesitan metodologías muy estructuradas, para no perderse

La mayor parte de las reuniones a las que estamos acostumbrados a asistir no tienen una metodología definida previamente. A veces se conocen los objetivos y los contenidos, pero en muy raras ocasiones nos encontramos en reuniones con metodología preestablecida. De esta forma, casi todas se hacen en régimen asambleario o similar.

En ocasiones se fija un turno de palabra, que no suele respetarse. Unos hablan todo el rato, otros callan o no se les deja hablar, y al final se

forman diálogos simultáneos, nadie se escucha y la voz va subiendo de tono. Resultado: una olla de grillos.

Cuando no hay demasiados protagonistas, aspirantes a líderes, charlatanes, saboteadores, etc., el panorama es menos desastroso. Pero a pesar de todo la operatividad tiene cotas muy bajas, si la reunión no se hace con la metodología adecuada.

Antes me referí al año de observación que me impuse, al incorporarme a la dirección del Distrito Sanitario de Linares, y al análisis que hice de todas las reuniones que estaban institucionalizadas. Una de estas reuniones, de periodicidad mensual, más las extraordinarias, eran las comisiones de dirección, que se hacían con todos los directores y adjuntos de enfermería de los Centros de Salud del Distrito.

Prácticamente todas se ajustaban a la descripción que acabo de hacer. Tumultuosas, largas, cefalálgicas, inoperantes y en su mayoría frustrantes. Temas y participantes problemáticos, contenidos mal definidos, objetivos mal calibrados, pero, sobre todo: mala o nula metodología.

No obstante, preferí aguantar todo esto un año, para observar y analizar las situaciones y a las personas, y para tomar finalmente decisiones de cambio bien calibradas. Cuando acabó el periodo de observación y análisis, decidí modificar radicalmente la estructuración de las comisiones de dirección, desechando el debate de tipo asambleario. Estructuramos dos tipos de comisiones de dirección: unas informativas y otras de elaboración de tareas.

- Las primeras constaban de una exposición informativa y un turno escalonado y con tiempo limitado de intervenciones, para expresar dudas y opiniones.
- Las segundas tenían como finalidad la solución de problemas, y la metodología sería fundamentalmente participativa, pero muy estructurada con técnicas diversas, que más tarde iremos viendo.

Como todo cambio, en principio produjo ciertas resistencias y suspicacias, pero las comisiones de dirección fueron desde entonces mucho más relajadas, más operativas, más cortas y mucho menos frustrantes.

Bueno, ¿quizás un poquito frustrantes para algún participante acostumbrado hasta entonces a monopolizar los debates? La definición previa de una metodología adecuada, debería ser condición inexcusable para toda reunión. Y, no obstante, es el requisito menos tenido en cuenta.

Existe al respecto una falta de concienciación casi absoluta, y posiblemente un enorme desconocimiento de como solucionar los problemas. Quizás sea esta faceta la más difícil de generalizar.

Pero ya es hora de plantearse la enorme pérdida de tiempo que suponen tantas y tantas reuniones inútiles, y en ocasiones, ansiogenizantes y generadoras de malos entendidos.

El conocimiento de diferentes técnicas metodológicas es un instrumento imprescindible para todas las personas que tengan la responsabilidad de convocar, coordinar, organizar o dirigir reuniones.

Pero no solamente el conocimiento, sino también la experiencia de la práctica, y sobre todo la voluntad y la disciplina para metodologizar las reuniones. Porque a veces no es el desconocimiento el culpable de la ausencia de método, sino la desidia y la precipitación. Por eso hablo de voluntad y disciplina

### **Elección del marco de acción**

- Establecer fecha y hora: La fecha y la hora han de ser adecuadas a las características de la reunión. A veces apretamos mucho las fechas, o nos retrasamos, o las espaciemos demasiado. La hora de convocatoria debe facilitar la puntualidad, un tiempo suficiente de reunión, la asistencia mayoritaria, y un trabajo relajado y despejado.
- Decidir el lugar: El lugar de la reunión ha de facilitar la accesibilidad a la mayoría. Por eso debe ser céntrico en lo geográfico, con las mejores condiciones posibles y adecuado al tipo de reunión.
- Procurar un local adecuado: Dependiendo de las características de la reunión, hay que valorar las condiciones del local, en cuanto a espacio, disposición del mobiliario, iluminación, temperatura, ruidos, condiciones acústicas, etc.
- Definir el horario: Hemos de tener claro el tiempo del que disponemos. También hemos de escoger un horario relativamente distendido, para evitar el cansancio. Accesible para la mayoría, para evitar la impuntualidad y las ausencias. Y en horas adecuadas para evitar el sueño, la hipoglucemia, y las alteraciones de los biorritmos.
- Prever los recursos materiales necesarios: Tener preparados y ¡comprobar su buen funcionamiento!, todos los recursos que va-



mos a necesitar medios audiovisuales, carpetas, material de escritura, etc, etc.

La definición del marco de acción suele ser en general un poco más tenida en cuenta que la metodología, pero no por eso deja de ser frecuentemente un poco chapucera. En el establecimiento de la fecha es muy frecuente que lo hagamos con los tiempos bastante pegados al trasero. En mi primera experiencia en negociación de objetivos anuales, como director de Distrito Sanitario, con la dirección central, fuimos convocados a una reunión en Setiembre, para negociar los objetivos de ;todo el año! Al año siguiente fuimos convocados en Julio y con una información previa a la reunión, que el año anterior no habíamos tenido. Fuimos mejorando.

El lugar de las reuniones suscita muchos problemas. La mayor parte de las veces el lugar mas céntrico desde el punto de vista geográfico, no suele ser el más atractivo. Y el más atractivo tampoco suele ser el más accesible.

En el primer grupo de encuentro en el que participé a comienzos de los años 80, establecimos reuniones itinerantes por toda la geografía española, ya que cada uno éramos de una región diferente. Esto lo pudimos mantener debido al gran entusiasmo que habíamos puesto en nuestros encuentros, pero nos creó muchas dificultades. En otro grupo posterior quisimos hacer algo parecido, y acabamos centralizando en Madrid todas o casi todas nuestras reuniones.

Es más frecuente tener que sacrificar lo atractivo por lo accesible, que lo contrario. No obstante, cuando las reuniones han de ser reiterativas, va estupendamente y es refrescante para la mente, sacrificar en alguna ocasión la accesibilidad, en aras de lo lúdico y lo atractivo.

El tema del local no suele ser tampoco demasiado cuidado. Hay locales maravillosos, pero que no son útiles para cierto tipo de reuniones. Uno de los locales que recuerdo como de los más bonitos en los que yo he dirigido un curso, en dos ocasiones, es el Palacio de la Madraza, en Granada. El lugar era magnífico, pero con bancos parecidos a los de una iglesia. Estudiar y valorar historias clínicas sexológicas en pequeños grupos de trabajo, era el plato fuerte del curso. Fue toda una odisea llevarlo a cabo.

Aquí sacrificamos la comodidad en aras del arte. Lo peor es cuando se sacrifica la comodidad, sin nada a cambio, que suele ser lo más fre-

cuenta. Si hemos de proyectar diapositivas, que no sean de extraordinaria calidad, el local debe poder obscurecerse.

La iluminación es importante cuidarla, para evitar el cansancio visual. Elegir preferentemente locales bien climatizados y aislados de ruidos. La disposición del mobiliario es otro aspecto importante. Es preferible que todos puedan mirarse las caras. La situación de los asientos en disposición circular en la habitación para grupos de 10 a 20 personas, o las mesas de reuniones circulares para grupos más pequeños, facilitan la comunicación y el diálogo. En las reuniones de trabajo los asientos no deben de ser demasiado rígidos, ni tampoco una invitación al sueño.

En muchas reuniones necesitamos diversos tipos de material, desde la carpeta y los bolígrafos, hasta medios audiovisuales. A veces también se requiere la presentación de un dossier.

A menudo la preparación del material necesario se hace precipitadamente. Cuando ese material tiene deficiencias o está mal presentado, se ofrece una pésima imagen. Los dossiers preparados con prisas y a última hora no tienen muchas probabilidades de éxito.

En relación a los audiovisuales es rara la persona que no tenga la experiencia de algún tipo de fracaso. Micrófonos que se acoplan, sistemas de sonido que no «suenan», o suenan demasiado, cables que no alcanzan al enchufe, sistemas de video sofisticados que nadie de los presentes sabe poner en marcha, bombillas que se funden y no hay repuesto, etc., etc.

El tema de las presentaciones es bastante delicado. Yo tengo una especial predilección por ellas, y aunque me han servido siempre de una gran ayuda, también me han puesto en muchas situaciones delicadas. Debido a la gran variedad de cursos, clases, conferencias a los que acudo habitualmente, siempre estoy cambiando, reestructurando, renovando y reordenando las presentaciones.

Las presentaciones son un importante apoyo como guion de la exposición y a veces te gastan bromas pesadas, como cuando aparece alguna o algunas despistadas, que no tienen nada que ver con el tema, o cuando faltan dejando un importante hueco en la exposición. Pero sobre todo cuando no encajan bien en el software del ordenador de turno, o cuando intentas hacerlo con tu ordenador y las conexiones no son

las adecuadas. Por eso siempre hay que tener un plan B. Y más vale no llevar presentaciones a llevarlas mediocres.

### **Elaboración de la convocatoria**

- Buena presentación: La presentación de la convocatoria puede determinar la predisposición para asistir o no a la reunión, o para preparar el trabajo a desarrollar, o la actitud previa de los participantes
- Con toda la información previa necesaria: Es importante que los participantes sepan de antemano en qué términos ha de desarrollarse la reunión: metodología, objetivos, contenidos, lugar y horario. Y también el rol que cada uno ha de desempeñar.
- Enviarla en el tiempo adecuado: La recepción de la convocatoria debe llegar con tiempo suficiente para que los participantes preparen la reunión. Tampoco debe hacerse con demasiada antelación, ya que esto contribuye a los olvidos.

La rapidez, la tensión, el ritmo precipitado y la sucesión de los problemas, impiden una buena planificación del trabajo. Esto contribuye a que no se cuide la convocatoria de las reuniones, las cuales se hacen incluso por teléfono. En ocasiones la información previa sobre los objetivos, contenidos y metodología, se hacen al comienzo de la reunión.

A veces esto todo es inevitable porque surgen problemas que hay que resolver con urgencia. Pero las citaciones por teléfono y precipitadas, pueden convertirse en un hábito, porque es mucho más cómodo.

La experiencia de asistir a reuniones y no saber muy bien de qué tratan y qué papel hemos de representar, es demasiado frecuente.

En las reuniones programadas con periodicidad, la convocatoria suele obviarse, y de vez en cuando nos vemos inventándonos sobre la marcha algo para hacer. Menos mal que siempre hay un bar cerca para tomarse una cerveza, y anécdotas suficientes para intercambiarlas.

Lo que ocurre es que cuando esto se repite demasiado, da lugar al cansancio, a la desidia y finalmente a las ausencias.