

Dirección de reuniones y presentaciones

Marta Pich Piñol

PID_00156862



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Objectius	5
1. El trabajo en equipo	7
1.1. Equipos de alto rendimiento	13
1.2. Atribución de roles a un equipo de trabajo	15
1.3. Resolución de conflictos del equipo de trabajo	18
2. Dirección de reuniones	22
2.1. Las reuniones de trabajo	22
2.2. Planificación y preparación de reuniones	23
2.3. Conducción y dirección de reuniones	26
2.3.1. El proceso de los seis pasos de Dewey	27
2.3.2. Otras técnicas para afrontar la dirección de reuniones	27
3. Presentaciones orales	31
3.1. Investigación previa a la presentación oral	31
3.2. Estructuración y etapas de las presentaciones	32
3.3. Puesta en escena de las presentaciones orales	37
3.4. Los recursos visuales y las utilidades de Internet en la preparación y realización de presentaciones orales	38
Bibliografía	39

Objectius

Con el estudio de este módulo, alcanzaréis los objetivos siguientes:

1. Evidenciar cómo el trabajo en equipo incrementa la eficiencia laboral.
2. Practicar las técnicas y los procedimientos que optimizan el trabajo en equipo.
3. Determinar el tipo de equipo adecuado a cada circunstancia.
4. Conocer las diferentes etapas en la constitución, el desarrollo y la evaluación del trabajo en equipo.
5. Aprender a distinguir los equipos de alto rendimiento.
6. Seleccionar el tipo de reunión más adecuado al objetivo perseguido.
7. Determinar los roles que se corresponden con cada miembro de la reunión.
8. Seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para cada reunión.
9. Practicar las diferentes técnicas optimizadoras de dirección de reuniones.
10. Practicar la preparación, la consecución y la evaluación de reuniones eficaces.
11. Evidenciar el valor persuasivo de las presentaciones orales.
12. Determinar los ámbitos de análisis previos a la realización de una presentación oral.
13. Analizar las diferentes partes y elementos discursivos de una presentación oral.
14. Practicar la evaluación de las presentaciones orales.
15. Constatar el valor informativo y persuasivo de los recursos iconográficos utilizados.
16. Seleccionar la herramienta visual más apropiada a cada presentación.

- 17.** Descubrir la aplicación de las TIC como recurso de la preparación y puesta en escena de las presentaciones en público.

1. El trabajo en equipo

La práctica laboral diaria nos evidencia la importancia que tienen los grupos en el entramado social actual.

De la misma manera, la literatura existente sobre el trabajo en equipo nos plantea esta dinámica como el resultado de una planificación previa, que es preciso que comporte la implementación y el control de unas acciones dirigidas a mejorar los resultados conseguidos por los trabajadores en una tarea individual en la empresa.

La deseada **sinergia** de los esfuerzos de un colectivo, sin embargo, con frecuencia también la vemos asociada a unas determinadas prácticas, insertadas en lo que se denomina **dirección o gestión de equipos de trabajo**.

Acostumbrados como estamos a una distribución muy jerárquica de las atribuciones de tareas empresariales, es comprensible el hecho de que atribuyamos la gestión de grupos de trabajo a quienes tienen cargos de dirección en las organizaciones.

Y bajo esta perspectiva, podemos comprender que el conocimiento de las habilidades y técnicas necesarias para llevarla a cabo sea difícil de distinguir del tratamiento del liderazgo.

Ello no debe hacernos pensar que podemos estar excluidos del grupo de receptores deseables por este aprendizaje, puesto que –como sabemos– liderar no consiste únicamente en utilizar el ejercicio del poder.

La toma de decisiones ya no corresponde sólo a los directivos, sino que también implica a todos los colaboradores de la empresa y las soluciones adoptadas devienen ahora más próximas a las expectativas de los trabajadores.

Coincidiendo con los principios de la **dirección participativa**, prolifera el interés y la preocupación por lo que llamamos equipos de alto rendimiento, que tiene un conocido exponente en los **círculos de calidad** adoptados con fuerza en las empresas japonesas.

En este punto, es preciso preguntarse por la manera de conseguir equipos de trabajo que permitan mejorar los niveles y la calidad de la producción en la empresa que, como bien suponemos, tiene mucho que ver con las capacidades comunicativas y de interacción ya estudiadas en el módulo primero.

Para empezar, es preciso que acotemos el significado de algunos términos que se nos presentan con frecuencia como sinónimos.

Si por **grupo** entendemos un conjunto de profesionales que, a pesar de trabajar en el mismo espacio físico, no actúan realmente como un equipo, por **equipo de trabajo** nos referimos a un concepto más completo y complejo, que implica una confluencia de elementos:

- a) **Perfiles profesionales** complementarios.
- b) Una **misión** o proyecto para compartir, que con frecuencia es alcanzable con mayor facilidad con la conducción de un **líder**.
- c) Un **clima emocional** positivo, basado en unas relaciones de **confianza**.

Entendemos por equipo de trabajo un conjunto de personas que colaboran laboralmente en la consecución de uno o varios objetivos comunes.

La **productividad** del equipo se espera que sea superior a la suma de la de los miembros del grupo trabajando individualmente, puesto que como **ventajas** de este ejercicio colectivo enumeramos las siguientes:

- a) Una confluencia de diferentes **perspectivas**, experiencias y enfoques sobre un mismo tema que, junto con el bagaje de conocimientos de los componentes del grupo, confiere una calidad superior a las decisiones tomadas en la tarea de equipo.
- b) Una **implicación** positiva de los miembros del grupo en la **toma de decisiones**, que así serán aceptables con mayor facilidad como solución o propuesta de actuación.
- c) El reconocimiento de la **responsabilidad** y función de los miembros del grupo en el proceso de toma de decisiones que, muy posiblemente, incrementará la satisfacción de los componentes del equipo por el trabajo realizado conjuntamente.

Ahora bien, también existen algunos **inconvenientes potenciales** en las tomas de decisiones grupales, que citamos a continuación:

- a) La necesidad de destinar un **tiempo** a la planificación, el desarrollo, la dirección y la revisión de los resultados conseguidos hace más costosa la tarea grupal que la realizada de una manera individual.

b) La **responsabilidad** en la consecución de objetivos concretos queda más **difundida**, puesto que se reparte entre los diferentes miembros del equipo.

c) El peso desigual de los distintos miembros del grupo en la toma de decisiones puede comportar posiciones poco medidas, consonantes con las opiniones de determinados participantes.

d) Un **exceso de cohesión** grupal puede desencadenar el deseo de llegar a un acuerdo por encima de encontrar una buena idea y aprovechar la profesionalidad de los presentes.

En estos casos, vivimos un fenómeno llamado *groupthink* que, como veremos, tiene implicaciones negativas en la eficacia del grupo.

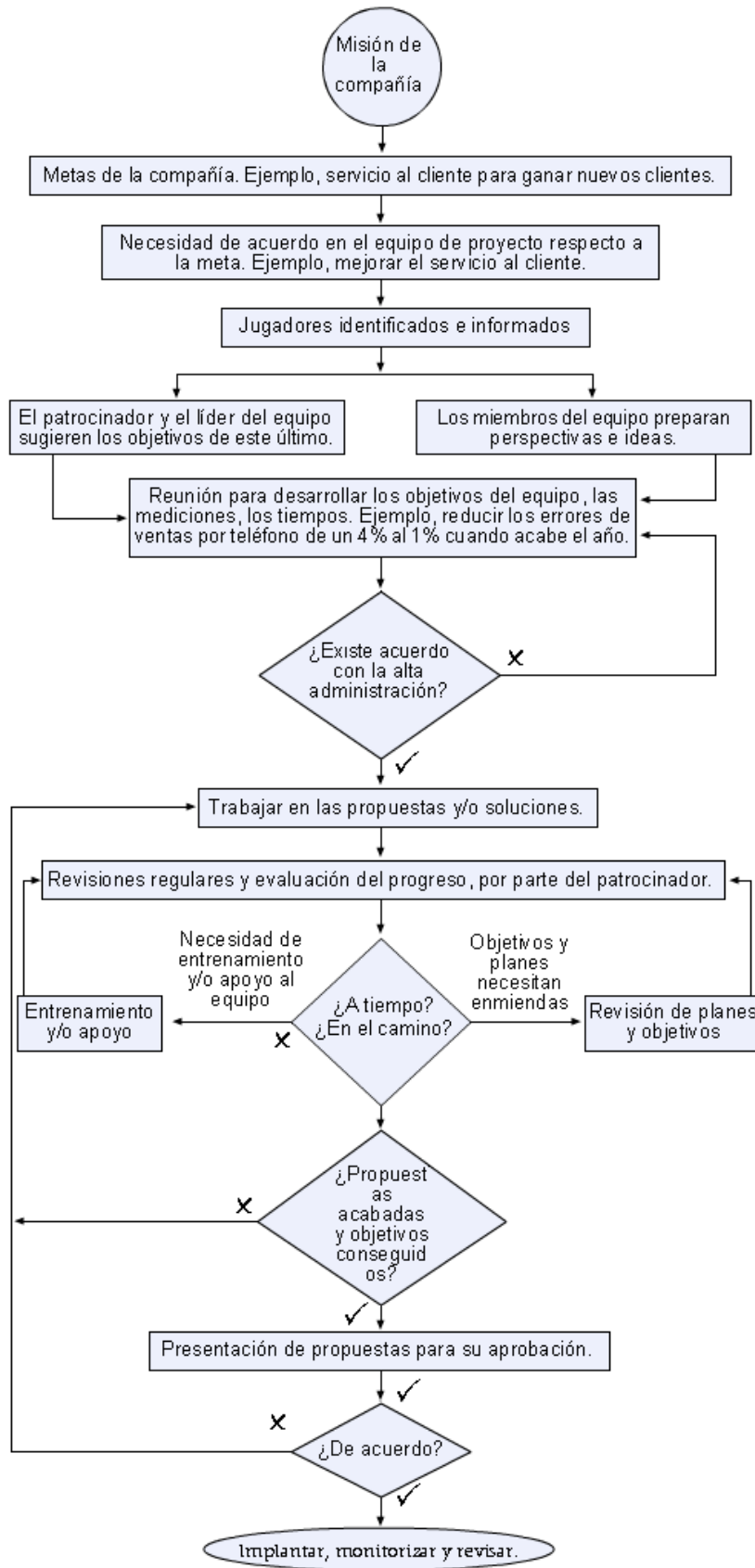
Los efectos positivos que se esperan conseguir con el trabajo en equipo no están asegurados en todos los casos, puesto que dependen del éxito alcanzado en cada una de las etapas del proceso.

Trabajar en equipo significa superar la planificación, la formación, el desarrollo de la acción grupal, la revisión, la desintegración y la mejora del equipo.

La **planificación del trabajo en equipo** comprende varias fases:

Reflexió

Seguro que no nos será difícil pensar en una situación vivida en la empresa en que un fracaso quedó mal analizado porque ninguno de los trabajadores quiso asumir la responsabilidad que teníamos en el proceso que debía revisarse, invertimos tiempo y energías en "salvar" nuestra ejecución y nos olvidamos de mejorar el desarrollo ineficaz.



Establecimiento de metas y objetivos para un equipo de trabajo según Steve Smith.

a) Seleccionar un **proyecto** bien definido, sencillo, motivador y de resultados alcanzables y mensurables con facilidad.

b) Establecer una finalidad u objetivo general¹ y unos propósitos más concretos, u objetivos efectivos².

(1) Propone una dirección o línea de actuación.

c) Seleccionar los miembros del equipo y atribuirles el **rol** adecuado.

(2) Nos retan a lograr unas determinadas cuotas de desarrollo y es preciso que sean específicas, cuantificables, consensuadas por los miembros del grupo, realistas y que se refieran a un periodo de tiempo determinado.

Será preciso que exista un **líder** o conductor de equipo, que podrá optar por cuatro orientaciones básicas³: el rol de **conductor**, la **orientación a los resultados**, el rol de **cohesionador** y el que tiene como finalidad potenciar lo que llamamos agendas ocultas.

(3)

Papeles (roles) dentro del equipo	
Papel conductor	<ul style="list-style-type: none"> • Le interesa la estrategia, el camino para llegar. • Fija hitos. • Modera las reuniones/discusiones. • Evita las disputas personales: "Por encima de las pequeñas miserias cotidianas". • Se compromete: "Yo el primero". • Anima al grupo: "Es posible conseguirlo". • Todos somos responsables".
Papel orientado a la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en procesos. • Espíritu práctico: va al grano. • Lo que es importante son los resultados". • Aunque te encuentres mal, antes de nada eres profesional". • Menos filosofía y más cosas concretas".
Papel orientado a cohesionar	<ul style="list-style-type: none"> • Anima las reuniones. • Proporciona "caricias" a la gente: "¡Qué bien que se te ve!", "¿Cómo están tus niños?", etcétera. • Armoniza grupos e intenta que todo el mundo participe en los mismos. • Organiza acontecimientos sociales. • Da noticias: "Tal persona espera un bebé". • Se solidariza con los débiles del grupo.
Papel orientado a las agendas ocultas	<ul style="list-style-type: none"> • Esto no puede funcionar". • Otras personas lo harían mejor". • Esta empresa es un desastre". • Los jefes son los jefes y están ahí para fastidiarnos". • Otra vez el pesado de Tal".

d) Establecer las **normas básicas** –que será preciso que sean aceptadas por todos los miembros del grupo– que servirán como guía de la actuación del equipo.

e) Efectuar una **primera reunión** con los miembros del equipo, en que se fomentará un clima de interacciones fluidas, se recogerán las expectativas y las sugerencias de los asistentes y se validarán los objetivos, los roles y las normas propuestas.

Modelo de agenda para la primera reunión		
1.	Explique las metas de la reunión.	2 min
2.	Revise la agenda.	2 min
3.	Haga las presentaciones personales.	5 min
4.	Explique los papeles de patrocinador, líder de equipo, miembros del equipo y consejero.	5 min
5.	Revise el resumen del patrocinador de equipo.	5 min
6.	Acuerde las reglas y cómo quiere que se trabaje.	5 min
7.	Revise las herramientas básicas de mejora que sean adecuadas a su tema: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos clientes-proveedor. • Ciclo de mejora planificar-hacer-revisar-actuar. • Trabajo en equipo efectivo. 	10 min
8.	Empiece a trabajar en el tema de mejora, ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Acuerde los objetivos. • Acuerde el plan general. • Identifique los requerimientos de los clientes. • Defina la situación actual. 	30 min
9.	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare para la reunión lo siguiente: • Lo que es preciso hacer antes de la reunión siguiente. • Esboce la agenda. • Defina los papeles. • Establezca fecha, hora, lugar. 	5 min
10.	Revise la reunión: <ul style="list-style-type: none"> • Pida realimentación. • Discuta cómo se puede conseguir que la reunión siguiente sea mejor. 	5 min
11.	Cierre: <ul style="list-style-type: none"> • Agradezca las contribuciones de la gente. • Mire hacia adelante. 	2 min
Tiempo total:	1 h - 1 h 30 min	

Modelo de agenda para la primera reunión según Steve Smith.

f) Igualmente, de este primer encuentro puede salir la clave para redactar un **documento breve** que represente un **marco de referencia** para la actuación del equipo.

Modelo de contrato de equipo	
Enunciado de misión de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito general o meta del equipo. • Cómo contribuirá el equipo a las metas generales de la empresa. • Un enunciado claro, simple y recordable que signifique algo para todos los participantes.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Qué resultados se esperan. • Cómo se medirá el éxito.
Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Qué está incluido en el proyecto y qué no lo está. • Restricciones de presupuesto. • Puntos en que el proceso se iniciará y se acabará. • Grados de autorización. • Límites de tiempo en la participación o duración de las reuniones. • Lugares, productos o departamentos incluidos.
Contactos	<ul style="list-style-type: none"> • Quién tiene probabilidades de ser contactado o convocado durante el proyecto (más allá del equipo mismo). • Si el equipo incluirá clientes o proveedores externos.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Fechas de inicio y final. • Fechas clave a lo largo del camino; ejemplo, presentar propuestas.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Personas • Presupuesto • Acceso a ayuda especializada • Cubrir el trabajo normal
Papeles	<ul style="list-style-type: none"> • Quién hace qué.

Resum

Un equipo de trabajo formado de una manera planificada nos permite disfrutar de la sinergia de fuerzas de trabajo de los miembros.

1.1. Equipos de alto rendimiento

En la actualidad, existe una preocupación creciente por aumentar el rendimiento de los esfuerzos laborales y, entre estos últimos, por formar y **liderar equipos de trabajo**.

Como consecuencia de esta preocupación por aumentar la **productividad** de los resultados del trabajo colectivo, surge el interés por lo que denominamos **equipos de alto rendimiento**, que tiene un conocido exponente en los **círculos de calidad** adoptados con fuerza en las empresas japonesas. Siguiendo la definición que Francesc Borrell expone en el manual *Cómo trabajar en equipo*, son los equipos que consiguen un nivel de productividad superior gracias a una optimización de los recursos.

Los equipos de alto rendimiento optimizan los recursos de que disponen y consiguen cuotas de productividad superiores a la media.

Necesitaremos completar la definición apuntada con unos criterios concretos y diferenciados de este tipo de agrupamientos de rendimiento elevado, y es con esta finalidad que proponemos la sigla **CREA** y exponemos que un equipo de alto rendimiento está siempre vinculado a la creación, la invención y la aplicación de nuevos procedimientos.

La sigla mencionada, **CREA**, nos lleva a asociar a los equipos de alto rendimiento tres requerimientos intrínsecos a estos agrupamientos de productividad elevada:

- Creatividad⁴

⁽⁴⁾Los equipos de alto rendimiento son equipos que conviene que estén en un proceso de cambio constante, para aprovechar el potencial de los profesionales que hay en el grupo de cara a mejorar los procedimientos y las técnicas actuales.

- Resultados⁵

⁽⁵⁾Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por su eficacia, gracias a la cual logran cuotas de productividad extraordinariamente elevadas.

- Economía⁶

⁽⁶⁾Estas agrupaciones también se distinguen por la eficiencia, puesto que la economía de recursos constituye uno de los principios que va asociado a la cuota de productividad elevada antes mencionada.

- Amplitud⁷

⁽⁷⁾La dinámica de dirección participativa generada en el grupo permite que todos los miembros estén implicados en la consecución de los objetivos. De este modo se logra un grado de cohesión grupal elevado.

Con frecuencia, encontramos referenciados algunos de los tres tipos de equipos de alto rendimiento que vemos contrastados en el gráfico siguiente: **círculos de calidad, grupos de mejora y grupos autónomos.**

	Círculos de calidad	Grupos de mejora	Grupos autónomos
Objeto	Mejora puntual del proceso.	Mejora del proceso.	Responsabilidad sobre el proceso.
Composición	Aleatoria.	Grupo de trabajo.	Grupos de trabajo (ya constituido).
Rol del jefe	No participa.	Participa.	Está integrado dentro del grupo.
Reunión	Fuera de la jornada.	Dentro de la jornada.	Dentro de la jornada.

	Círculos de calidad	Grupos de mejora	Grupos autónomos
Recompensa	Regalo.	Regalo o no hay.	Posible compensación variable.

Características de los diferentes tipos de equipos de alto rendimiento según Josep Maria Orduña Ponti y Carles Heredia Sancho.

Ahora bien, llegados a este punto, es lógico preguntarse por el funcionamiento de estos equipos de alto rendimiento.

Como cualquier equipo, estos colectivos consiguen sus objetivos gracias al esfuerzo de un grupo de profesionales adecuados, motivados y dispuestos a crear interacciones fluidas y de confianza.

Un equipo de alto rendimiento debe disfrutar de unas relaciones interpersonales satisfactorias entre los componentes, basadas en el establecimiento de comunicaciones efectivas en el seno del equipo, para que pueda lograr las exigencias de productividad que le son asignadas.

Reflexió

Pensad en el aula virtual de esta asignatura y situaos en los foros dirigidos a alumnos y consultores, que pretenden incentivar la participación exponiendo un tema de interés para la asignatura.

El poder motivador de esta intervención, ¿creéis que está limitado al atractivo del tema planteado, o bien pensáis que también está determinado por la habilidad del comunicador para la creación de un clima distendido, facilitador del intercambio de opiniones?

Los equipos de alto rendimiento son agrupamientos en los que se otorga prioridad a los **objetivos productivos** por encima de los **relacionales** y en los que la sinergia de fuerzas conseguida se dedica a la consecución de los retos planteados en el seno del equipo, por lo que será necesario pensar en **sistemas de recompensa** adecuados a la carga de trabajo de los miembros del grupo.

En caso de que el esfuerzo realizado por el equipo en esta primera fase no se premie, el grupo se podría desestabilizar y desmotivar, lo que haría retroceder en la bondad de los resultados obtenidos.

La falta de **reconocimiento** de los retos alcanzados por los componentes del grupo comporta que los miembros del equipo tengan la impresión de **dar más de lo que reciben**, lo que hace que caigan en el **desánimo** y minoren el ritmo de trabajo.

Resum

Para conseguir que nuestro equipo sea considerado de alto rendimiento, será preciso asegurar unas relaciones internas y una política de reconocimiento para lograr objetivos satisfactorios.

1.2. Atribución de roles a un equipo de trabajo

La sinergia atribuida al trabajo en equipo no se puede producir sin una **distribución de tareas y funciones** correcta entre los miembros del grupo.

En la atribución de **responsabilidades y ámbitos de actuación**, es preciso definir con exactitud cuál es el papel que cada trabajador necesita tener para conseguir el buen funcionamiento del equipo.

Hay unos perfiles, o roles, que suelen estar presentes en cualquier agrupamiento.

Papeles de equipo de Belbin



Presidente/coordinador

Controla la manera en que el equipo avanza. Asegura que los esfuerzos y las fortalezas de los miembros del equipo tengan un buen uso.



Formador

Hace que el equipo vea hacia dónde se dirige: sus objetivos y prioridades. Intenta mantener la actividad del equipo enfocada.



Trabajador de la compañía / quien lleva a cabo

Consigue que se lleven a cabo las acciones prácticas. Convierte las ideas y los planes en tareas concretas. Es sistemático y metódico.



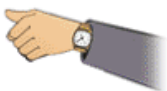
Quien acaba / quien completa

Revisa los detalles y asegura que no se pase nada por alto y que no se cometan errores. Está pendiente del tiempo, las fechas límites y la precisión. Proporciona al equipo el sentido de urgencia.



Innovador

Sugiere nuevas ideas y soluciones creativas. Identifica nuevas oportunidades. Ve los problemas o los contratiempos como oportunidades. Sugiere nuevas formas de operación.



Monitor/evaluador

Evalúa las ideas de una manera objetiva para ver si son realistas y productivas. Puede interpretar y evaluar asuntos complejos.



Investigador de recursos

Mantiene el equipo en contacto con lo que sucede fuera. Se entera de ideas, información, desarrollos y nuevas posibilidades en el mundo exterior.



Trabajador de equipo

Motiva a los demás, les ayuda, es sensible a las necesidades y sentimientos de la gente.



Especialista

Tiene conocimiento o experiencia especializada para aportar al equipo; por ejemplo, en áreas legales o de sistemas, puesto que ha trabajado en algún proyecto importante o en algún otro lugar.

Es importante que el equipo no presente muchos papeles iguales, así como que exista un equilibrio entre el número de perfiles laborales orientados a la ejecución de tareas y el de profesionales que tienen como finalidad potenciar la cohesión grupal.

Estas dos orientaciones deben darse en el caso del **conductor** o **líder** que, como ya sabemos, puede adoptar diferentes posiciones y del que se espera una lealtad y profesionalidad elevadas.

Siguiendo las directrices que nos proporciona **Francesc Borrell** en su libro *Cómo trabajar en equipo*, hay unas **conductas tipo** que caracterizan los principales roles que puede adoptar el conductor de un equipo de trabajo:

1) El rol conductor

- Está interesado en la estrategia, en el camino que es preciso seguir para conseguir los hitos propuestos.
- Fija los objetivos.
- Modera las reuniones y discusiones del equipo de trabajo.
- Vela por mantener un buen clima en la empresa.
- Se compromete y se anima a actuar en primer lugar.
- Dinamiza el grupo.
- Considera que todo el equipo, incluido él mismo, debe responsabilizarse de los éxitos y fracasos alcanzados.

2) El rol centrado en la consecución de resultados

- Se trata de un profesional de bagaje técnico importante.
- Es práctico y profesional.
- Su objetivo es alcanzar los resultados que tiene asignados el equipo.

3) El rol del cohesionador

- Se solidariza con los miembros débiles del equipo.
- Armoniza y dinamiza al grupo, y vela por la participación de todos los componentes.
- Anima las reuniones y organiza acontecimientos sociales.
- Emite reconocimientos verbales o "caricias psicológicas" a los miembros del equipo.

4) El papel orientado a fomentar las conductas soterradas o agendas ocultas

- Se trata de un perfil que muestra un descontento constante para con las conductas de los demás trabajadores, expresa opiniones muy negativas y cae en generalizaciones excesivas: "Esta empresa es un desastre", "otras

lo harían mejor", "los jefes sólo nos quieren fastidiar", "esto no puede funcionar", entre otros.

Resum

Determinar los roles necesarios para un equipo y atribuírselos a los trabajadores adecuados deviene una norma básica para conseguir equipos de alto rendimiento.

1.3. Resolución de conflictos del equipo de trabajo

El funcionamiento de la empresa está vinculado estrechamente a los **flujos de comunicación** que se producen en su interior.

Como bien sabemos, una comunicación eficaz tiene como objetivo, además de informar y/o persuadir, crear y/o mantener unas relaciones interpersonales positivas.

El equipo de trabajo, como colectivo humano, no se escapa de esta pretensión comunicativa, y las relaciones grupales son primordiales para la consecución de un buen clima laboral que, evidentemente, puede contribuir a aumentar el cumplimiento de los objetivos productivos.

Una de las ventajas del mantenimiento de unas **relaciones interpersonales de calidad** en nuestro equipo de trabajo se sitúa alrededor del deseable **sentimiento de pertenencia**, de la **identidad grupal** necesaria que otorga a los trabajadores una **visión** entusiasta de la finalidad y razón de **ser** del equipo.

Si existe esta visión positiva, el equipo se puede enfrentar con mayor facilidad a su **misión**, la dimensión referida a las tareas asignadas para alcanzar unos objetivos concretos por medio de la ejecución de procedimientos adecuados.

Y si bien no es imposible imaginarse un equipo de trabajo que pueda desconsiderar el desarrollo correcto de la comunicación que se da en su interior, tampoco es insignificante preguntarse por las maneras de **optimizar** dichas **relaciones interpersonales**.

En primer lugar, es preciso "rescatar" y aplicar todos los principios que rigen una comunicación eficaz y que ya hemos estudiado en el segundo módulo.

Y después, deberemos esforzarnos para mejorar ciertas **habilidades comunicativas**, básicas para crear y mantener relaciones de calidad con los miembros de nuestro equipo de trabajo.

Nos referimos ahora a potenciar **la escucha activa**, la capacidad para generar **corrientes empáticas**, la pericia para formular **críticas positivas**, la erradicación de **generalizaciones inadecuadas** en nuestras conversaciones y parlamentos distintos y, especialmente, la voluntad para reconocer nuestros errores e iniciar el **desbloqueo** de relaciones deterioradas.

Ahora bien, en el transcurso de la vida de los equipos es inevitable la aparición de **conflictos**.

La misma diversidad en las personalidades de los componentes del equipo hace que haya muchas circunstancias que puedan desencadenar conflictos.

Sin embargo, la aparición de conflictos en el seno del equipo no siempre debe originar **problemas irresolubles**, puesto que tenemos la opción de resolver las discrepancias si actuamos adecuada y oportunamente y ayudar, en algunos casos, al hecho de que el equipo de trabajo salga más fuerte de esta experiencia.

Con frecuencia, el conflicto es el resultado de un problema que no se ha analizado con la serenidad y la objetividad que sería precisa.

El inicio del conflicto está en la **percepción negativa** de alguna situación que se vive en el equipo de trabajo –apropiación de responsabilidades, carencia de reconocimiento por la tarea realizada, **abuso de confianza**, **competencia** amenazadora, **usurpación** de derechos, etc.

Estas interpretaciones negativas, que pueden tener un referente más o menos real, nos llevan a cuestionarnos la manera de comportarnos con el resto del equipo y, si a consecuencia del malestar que sentimos, optamos por adoptar una manera de comunicarnos menos positiva, no conseguiremos establecer relaciones empáticas con nuestros interlocutores.

Es decir que, en cierta manera, no tendremos como objetivo conseguir y/o mantener relaciones positivas ni colaborar en la cohesión grupal, sino que nos comunicaremos para potenciar la aparición de un conflicto.

Sin embargo, en ocasiones, e intentando "congelar" la situación, mantenemos la relación en "suspense" y no nos decidimos a afrontarla.

En estos casos, pensamos que el tiempo puede ser un buen aliado del olvido de un desencadenante molesto o bien podemos iniciar una **relación interpersonal "bloqueada"**, en la que no se produce el acercamiento entre los que la forman.

No obstante, el conflicto no siempre es un proceso terminal, una experiencia fatal que no comporta ningún aprendizaje.

Más bien al contrario, de estas situaciones controvertidas el equipo se desenvuelve bien con algunas **estrategias nuevas de funcionamiento** y con una cohesión más fuerte.

Sin embargo, ¿cómo es preciso tratar el conflicto para que no pase a ser un problema?

Llegados a este punto, es inevitable plantearse esta pregunta, de respuesta imprescindible.

Hay varios autores que apuntan técnicas y fórmulas –en ocasiones magistrales, otras demasiado mágicas para afrontar y resolver conflictos.

Desde aquí os proponemos prestar atención a la propuesta que nos hace **Steve Smith** en su práctico manual *¡Forme equipo!*, que persigue la finalidad de **encontrar una solución positiva para todas las partes implicadas en el conflicto**.

Steve Smith propone que, para abordar un conflicto, es preciso desarrollar nueve pasos:

1) Analizar el motivo que ha originado el conflicto y determinar si ha sido causado por lo siguiente:

- a) Una **indefinición** o inaceptación del **objetivo** grupal.
- b) Una **percepción** de la situación excesivamente condicionada por experiencias vividas con anterioridad en el seno del equipo.
- c) Una **falta de control emocional** de los miembros del equipo, que puede comportar una pasión excesiva o un distanciamiento insuficiente.
- d) **Interpretaciones** subjetivas de los flujos de comunicación establecidos.

2) Exponer el problema en primera persona, solicitar la ayuda del interlocutor y evitar perder el autocontrol, haciendo preguntas del tipo siguiente: "Necesitaría que me ayudaras; no estoy satisfecha con la manera como han quedado las cosas..., ¿podríamos ponernos de acuerdo en este punto?"

3) Definir y acotar el tema y exponerlo con claridad.

Reflexió

Pensemos en un momento vivido en nuestro trabajo en el que, a partir del tratamiento de un conflicto en un equipo motivado por la tarea que tenía entre manos, se han conseguido liberar algunas tensiones que, de una manera u otra, eran un obstáculo para el funcionamiento correcto del grupo.

- 4) **Ser empático:** ponernos en la piel del otro y entender su punto de vista que, con frecuencia, nos llevará a preguntar, pedir aclaraciones, escuchar, no emitir juicios precipitados, etc.
- 5) **Exponer nuestro punto de vista:** será preciso hablar en primera persona y comprobar que se ha entendido lo que hemos dicho.
- 6) **Plantearse como objetivo llegar a un consenso** en la solución propuesta, buscar un acuerdo satisfactorio para todas las partes implicadas.
- 7) Hacer una tormenta de ideas o *brainstorming* para buscar la alternativa válida.
- 8) Seleccionar, en un proceso consensuado, la alternativa que debe aplicarse.
- 9) **Establecer conjuntamente los mecanismos de control** que permitan verificar la validez de la solución que se ha decidido adoptar para resolver el conflicto.

Resum

Se trata de conseguir que todo el equipo gane en la resolución de conflictos, actuando de manera paralela a la aconsejada para llegar a acuerdos satisfactorios en los procesos de negociación.

Y para llevar a cabo una dinámica de resolución de conflictos en el seno del equipo de trabajo, será imprescindible la función de un líder que ejerza de árbitro con una actuación equitativa, directa y desprovista de un interés de reconocimiento personal.

2. Dirección de reuniones

Sabemos que se espera que la productividad de un equipo de trabajo sea favorecedora por el efecto sinérgico del potencial de los miembros que la integran y, por tanto, devenga superior a la suma de los rendimientos de sus miembros.

Esta **superioridad colectiva** se fundamenta en las ventajas atribuidas a los equipos de trabajo.

2.1. Las reuniones de trabajo

Todos hemos asistido a diferentes reuniones de trabajo, probablemente hemos participado en las mismas y, quizá, incluso, hemos intervenido en su preparación.

Sin embargo, no es tan seguro que estemos convencidos de su eficacia y, más aún, de la **rentabilidad de los recursos** necesarios para llevarlas a cabo, de los que es preciso destacar el tiempo de los profesionales que intervienen en la misma.

Es una cuestión prioritaria preguntarse sobre la viabilidad de las reuniones que es preciso convocar en la empresa, especialmente las que afectan a nuestro equipo de trabajo.

Empezamos recordando algunas **virtudes** atribuibles a una reunión de trabajo eficaz:

- 1) La reunión es una herramienta válida para reforzar la **identidad grupal** y, como consecuencia, servirá para homogeneizar la visión que tienen los miembros del equipo sobre la función y los principios que rigen su colectivo de trabajo, así como para aumentar la motivación por el trabajo que es preciso desarrollar.
- 2) Las reuniones de trabajo **constituyen el marco principal** que tiene la empresa para **debatir ideas**, cuestionar procedimientos y establecer discusiones que, si se plantean de una manera constructiva, pueden comportar una fuente de **propuestas creativas**.

3) Las reuniones son, además de un encuentro profesional, un **encuentro de trabajadores** que dispondrán de un espacio y un tiempo para interrelacionarse, que pueden reforzar los vínculos afectivos que les unen más allá de las relaciones formales que se establecen habitualmente en el tiempo laboral.

Según lo que hemos expuesto, deducimos que no podemos entender las reuniones de trabajo como un todo homogéneo, puesto que abarcan un amplio abanico de modalidades, entre las que será preciso elegir el tema que debe tratarse y los objetivos que se necesitan conseguir según el colectivo.

Si nos situamos en el colectivo grupal en que se llevará a cabo la reunión, deberemos posicionarnos según el tamaño que tenga.

De este modo, como es más habitual –y aconsejable!–, si se trata de un grupo pequeño, podremos afirmar que los propósitos de las reuniones versarán sobre los dos ámbitos que nos exponen los autores **J.M. Lahiff** y **J.M. Penrose**, y que se podrán encontrar combinados entre sí: **compartir información** y **solucionar problemas**.

Consideraremos las reuniones siguientes orientadas a transmitir información:

- La presentación de informes.
- Las sesiones formativas.
- La tormenta de ideas.

Y entenderemos dedicadas a la resolución de problemas:

- La toma de decisiones.
- El análisis de problemas.

Resum

Una reunión es efectiva cuando se han conseguido soluciones creativas y de calidad en su transcurso.

2.2. Planificación y preparación de reuniones

Continuando con la preocupación por la rentabilidad de las reuniones que vivimos en la empresa, y coincidiendo con el hecho de que ante la perspectiva de una reunión que no resulte **eficiente** será preciso elegir otra técnica de comunicación más adecuada –y quizá más personal, como es el caso de una comunicación particular con el interlocutor afectado–, el líder o conductor del grupo deberá pensar en la **manera más adecuada de preparar reuniones de eficacia**.

Esta tarea, que implica una planificación previa y minuciosa, se hará necesariamente extensiva a todos los miembros participantes en la comunicación grupal.

Quizá de esta manera conseguiremos diluir el **miedo** que determinadas empresas tienen **de las reuniones**, al considerarlas un "gasto" poco fructífero, en el que los asistentes cumplen un horario que tienen asignado en la agenda, sin haberse preparado de una manera específica y, por tanto, sin esperar sacar nada concreto ni **oportunidades de mejora**.

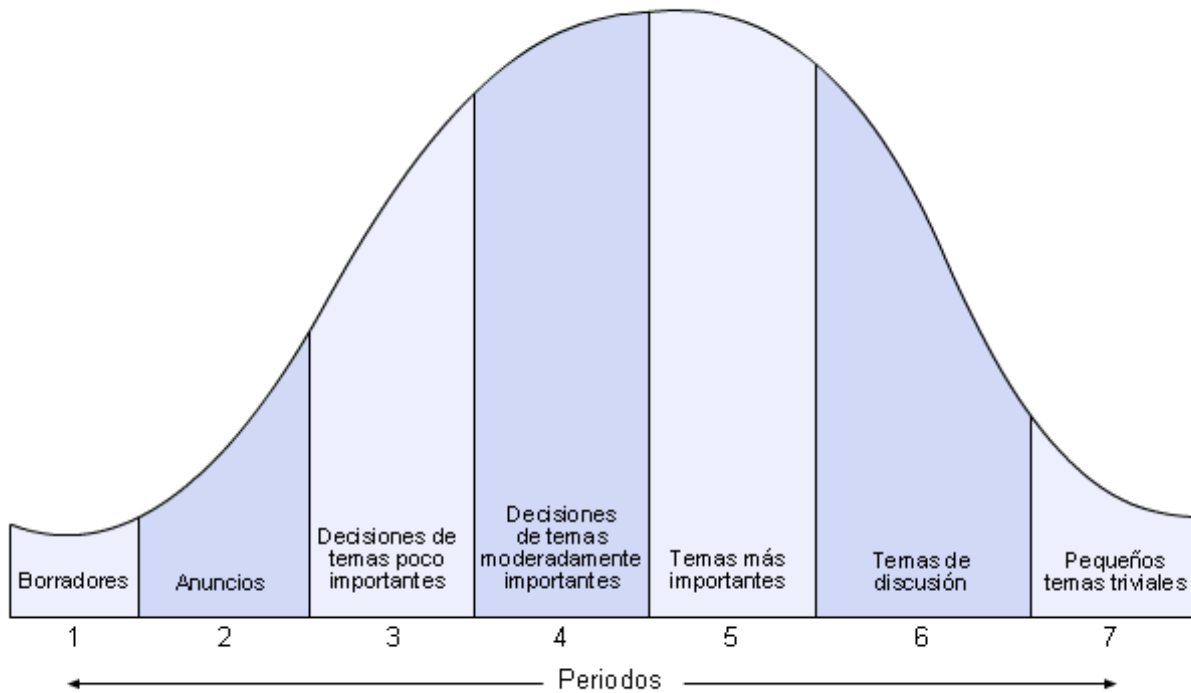
Es decir que, para conseguir reuniones aprovechosas, es preciso que apliquemos los principios de búsqueda de calidad, empezando por planificarlas de una manera minuciosa y pensando en lo siguiente:

- Determinar los **objetivos** que se pretenden conseguir.
- Realizar una estimación de la **rentabilidad** de la reunión.
- Elaborar una **lista de los asistentes idóneos** para esta comunicación grupal.
- **Preparar los documentos** y los datos que es preciso revisar antes de participar en la reunión.

Después de esta planificación inicial, será necesario confeccionar un **orden del día**, que se determinará consensuadamente e incorporará los **temas urgentes**, respetando una **gradación de dificultad creciente** en el planteamiento de los aspectos que deberán tratarse y dejando para el final del encuentro un tema que genere una **percepción positiva**.

Llegados a este punto, nos será útil recurrir a la "**norma del orden del día en forma de campana**", de **John E. Tropman**, que se basa en el principio siguiente:

La intensidad sinérgica del grupo es máxima en el periodo central del desarrollo de la reunión y, por tanto, es preciso reservar para este espacio temporal el afrontamiento de las decisiones más complejas.



El orden del día de Tropman en forma de campana.

Seguidamente, pasaremos a determinar el **contenido de las reuniones**, que incluirá lo siguiente:

- Objetivos y recompensas.
- Cambios organizativos.
- Reglas y normas.

Una vez tengamos clara cuál será la temática que deberá tratarse y cuando hayamos elaborado el orden del día, estableceremos y comunicaremos con antelación la **convocatoria de la reunión**, y precisaremos con claridad el **espacio**, la **fecha** y la **hora** del encuentro, que procuraremos que no tenga una duración superior a 90 minutos.

El autor **Steve Smith** nos propone una plantilla⁸ para elaborar un **registro de una reunión**.

Resum

Para llevar a cabo la planificación correcta de una reunión, deberemos determinar de qué tema será preciso tratar, a quién se deberá convocar y cuáles son los resultados que esperamos obtener.

(8)

Ejemplo de registro de una reunión		
Equipo: _____	Fecha: _____	
Miembros presentes: _____		
Visitantes: _____		
1. Tema/asuntos: _____		
Puntos clave: _____		
Decisiones: _____	Responsable de las acciones: _____	Fecha límite: _____
_____	_____	_____
1. Tema/asuntos: _____		
Puntos clave: _____		
Decisiones: _____	Responsable de las acciones: _____	Fecha límite: _____
_____	_____	_____
(Continúa para todos los temas)		
Fecha de la reunión siguiente: _____		Hora y lugar: _____

Ejemplo de registro de una reunión según Steve Smith.

2.3. Conducción y dirección de reuniones

Las reuniones con éxito deben tener un buen desarrollo en el que, a pesar de que todos los participantes poseen un papel importante, la función del líder resulta capital.

El **conductor** del grupo es el responsable de garantizar el buen funcionamiento de las reuniones que se mantendrán entre los miembros de su equipo, y debe velar por dinamizar y equilibrar la participación, así como por la creación y el mantenimiento de un clima propicio al establecimiento de comunicaciones efectivas.

Por tanto, el comportamiento del líder con frecuencia será tomado como ejemplo y, como tal, deberá cumplir los principios que apuntamos, recogidos de la obra del autor **Steve Smith**:

- Empezar puntualmente el encuentro.
- Presentar a los miembros del grupo.
- Exponer y verificar la comprensión del propósito de la reunión.
- Velar por la comprensión completa de los temas tratados.
- Grabar las acciones y los acuerdos logrados.
- Recoger las aportaciones interesantes que no consten en el orden del día, para tratarlas en próximas reuniones.
- Insistir en llegar a un acuerdo sobre los puntos previstos o bien concretar bien el punto del desacuerdo.
- Controlar el tiempo.
- Concretar las acciones que se decida que deberán llevar a cabo los distintos asistentes a la reunión.
- Concretar la fecha, el horario y el lugar de la próxima reunión.
- Evaluar la reunión y proponer áreas de mejora para optimizar los próximos encuentros.

2.3.1. El proceso de los seis pasos de Dewey

John Dewey propuso seis pasos, que con frecuencia encontramos reflejados en el orden del día de la reunión, muy útiles para resolver problemas de los equipos de trabajo:

a) El líder debería empezar **definiendo el problema**, del cual el grupo deberá determinar las causas potenciales y priorizar las más determinantes.

b) Establecer unas **condiciones** que deberán cumplir las soluciones acordadas. En el caso que comentábamos, podríamos proponer como criterio el hecho de que no se podrá adoptar una política de incentivos económicos diferente de la que en la actualidad está en vigor en la biblioteca.

c) Se trata de elaborar una **tormenta de ideas** con la finalidad de recoger el mayor número posible de soluciones, sin que se deban evaluar en esta misma fase.

d) Los miembros del equipo **evaluarán** cada una de las soluciones propuestas, e identificarán sus puntos fuertes y los débiles que podrían resultar de aplicarlas.

e) Será preciso realizar **evaluaciones sucesivas**, cada vez más selectivas, hasta que lleguemos a determinar cuál es la solución más adecuada a nuestro problema, que será posible reformular, siempre que precisemos bien todos sus detalles.

Pongamos, por ejemplo, que seleccionamos el establecimiento de una nueva política de comunicación interna para paliar la carencia de cohesión grupal y desmotivación que apuntábamos en el caso trabajado con anterioridad.

Se trata de determinar un método concreto para **ejecutar la solución seleccionada**, y atribuir los papeles necesarios a cada uno de los miembros del equipo.

2.3.2. Otras técnicas para afrontar la dirección de reuniones

1) El formato de la solución ideal

Reflexió

Situaos como jefes de una biblioteca municipal, al frente de un equipo de trabajo desmotivado y poco cohesionado, e intentad encontrar una posible causa de dicho problema.

¿Podría haber más de una? Razonadlo.

Reflexió

¿Seríais capaces de llevar a cabo una relación de posibles alternativas de solución, situándoos de nuevo como director del equipo de trabajo desmotivado de una biblioteca municipal?

Reflexió

En el ejemplo de la biblioteca que nos ocupa, ¿podríais desarrollar esta valoración de alternativas?

Reflexió

¿Cuál creéis que podría ser una distribución de funciones adecuada entre los diferentes trabajadores de la biblioteca, para conseguir aplicar la solución elegida al problema de desmotivación mencionado?

Pretende encontrar una solución única, consensuada y satisfactoria para todo el grupo, por lo que es un método de resolución de problemas utilizado preferentemente en el ámbito de los negocios.

2) El formato de pregunta simple

Se evitan disgregaciones y se propone la formulación de una pregunta que nos lleve a conocer toda la información necesaria para solucionar el problema grupal.

3) El procedimiento de grupo nominal

Este procedimiento de resolución de problemas, para el que preveremos una duración máxima de una hora, se estructura en tres etapas y, bien resuelto, es una manera efectiva de paliar la influencia de personalidades acusadas de que, con una intervención grupal inadecuada, obstaculizan el funcionamiento fluido del equipo.

Nos referimos a los interventores que pretenden llegar rápido a un acuerdo y, entre otros, a los que no respetan los temas acordados por el debate.

La estructura comentada del grupo nominal es sencilla, potencia la participación equitativa de los miembros del grupo, evita la evaluación prematura de las ideas y es válida para utilizar en grupos grandes.

Pasaremos a describirla posicionándonos en el rol de conductor, líder del equipo de trabajo que es preciso reunir en esta ocasión:

3.1) El primer estadio es una "**tormenta de ideas**" **personal**, en la que cada miembro del grupo se cierra –comunicativamente– hablando en sí mismo, busca una relación de todas las causas que pueda atribuir al problema que se intenta resolver en la reunión actual y las expone por escrito.

3.2) En una segunda fase, después de cumplir el tiempo establecido para la primera etapa y que procuraremos que no supere los 15 minutos, pediremos que uno de los participantes lea su relación de posibles causas del problema, que **recogerá por escrito** en una pizarra y leerá públicamente al grupo.

Tras llevar a cabo esta operación con las propuestas de los asistentes –procurando no duplicar soluciones–, pasaremos a la etapa final del proceso.

3.2) En esta fase, los miembros del grupo propondrán una **gradación de prioridades** para las aportaciones escritas en la pizarra, además de seleccionar cinco causas, en votación secreta, de entre todas las apuntadas.

Y para cerrar este estadio, nuestra función como líderes estará en la **recopilación e interpretación** correcta de los resultados del orden y la selección de causas solicitada.

4) La tormenta de ideas

Se trata de la **técnica de resolución de problemas más creativa** que conocemos, por lo que es especialmente utilizada en el ámbito de la publicidad.

La efectividad de dicha técnica está vinculada a la cantidad de nuevas propuestas que, apelando a una dinámica de **pensamiento lateral** –no lineal ni secuencial–, cada uno de los participantes es capaz de aportar al grupo.

5) El método de respuesta circular

Con este procedimiento se consigue la **intervención de todos los participantes** en la toma de decisiones, puesto que después de que el líder plantee el tema que debe debatirse, se van sucediendo las aportaciones de los miembros del grupo, una a una, en forma de cadena y sin ser permitido que un mismo trabajador emita dos comunicaciones.

Lo que debe cuestionarse en cada caso, sin embargo, es si este método de respuesta circular puede representar un freno para la creatividad de la solución conseguida, puesto que el mantenimiento de una pauta concreta en la dinámica de las intervenciones podría inhibir la espontaneidad de las comunicaciones y, por consiguiente, limitar su originalidad.

6) Método para paliar el *groupthink*

Un grupo sufre el fenómeno llamado *groupthink* cuando se traslada la prioridad de encontrar una solución óptima a llegar a un acuerdo tan pronto como sea posible, lo que hace que se puedan tomar decisiones colectivas demasiado arriesgadas, poco valoradas y que no se habrían tomado si los miembros del equipo hubieran actuado de una manera individual.

Este fenómeno, que tiene unos efectos negativos en la calidad y viabilidad de las decisiones adoptadas en el seno de los equipos de trabajo, es más probable que se lleve a cabo en **colectivos muy cohesionados**, que presentan un **exceso de confianza** en sus posibilidades y que, por este motivo, suelen decidir sin realizar un análisis riguroso de las diferentes alternativas.

De la misma manera, puede suceder que una **presión directa** sobre los miembros del equipo que expresen **disentimiento de lo que está establecido** normativamente, el **control** excesivo y la **autocensura** de las opiniones contrarias al consenso grupal supuesto, comporte la realización de **maniobras rápidas y tendenciosas**, con la finalidad de preservar la "**unidad**" del equipo.

El **conductor/líder** del grupo no tiene una función fácil en estas circunstancias; sin embargo, será preciso que actúe **introduciendo responsabilidades** en la crítica de los argumentos, con la finalidad de favorecer la emisión de discrepancias e, indiscutiblemente, será preciso que lleve a cabo una **dinamización grupal** totalmente imparcial.

Resum

La dirección efectiva de reuniones pasa por la aplicación correcta que el conductor del grupo debe hacer de diferentes técnicas, como es el caso del proceso por etapas de resolución de problemas de John Dewey, el formato de solución ideal, el formato de pregunta simple, el procedimiento de grupo nominal, la tormenta de ideas y el método de respuesta circular.

3. Presentaciones orales

Las presentaciones en público son el resultado de la **puesta en escena** de la **creación comunicativa** de un orador.

Implican, por tanto, el dominio de unas habilidades por parte de la persona que se enfrentará a la puesta en escena que, a pesar de que no siempre son concebidas en su totalidad, van mucho más allá de cualidades retóricas.

La importancia de estas facultades es reconocida en ámbitos muy diferentes, pero especialmente en el empresarial, en que **saber exponer en público ideas de una manera efectiva** es una cualidad cada vez más valorada.

Asimismo, conviene precisar cuáles son los criterios que determinarán la efectividad de las presentaciones orales, puesto que con frecuencia superan la simple transmisión de información.

Para conocerlos será preciso analizar los objetivos que pueden atribuirse a esta técnica comunicativa, que a menudo son relativos al ámbito de la **persuasión** de los receptores.

Después de lo que hemos expuesto, no nos extrañará el hecho de que se considere la capacidad para organizar y presentar argumentos en público como uno de los principales elementos positivos para muchos cargos de ejecución diferente en la empresa.

Resum

Gracias al potencial comunicativo de los trabajadores, la empresa mejora su conexión –¡y relación!– con el exterior y, naturalmente, con sus propios recursos humanos.

Por tanto, consideramos acertado atribuir una parte importante de la imagen institucional a la comunicación pública de algunos trabajadores de la empresa.

3.1. Investigación previa a la presentación oral

Como hemos visto, una de las finalidades de las presentaciones públicas es la de exponer ideas a la audiencia para que las evalúe.

Cuanta más información tenga el orador sobre el público y las fuentes de información disponibles sobre el tema, más posibilidades de éxito tendrá la presentación.

1) Para conocer a fondo a nuestro **público**, deberemos planificar un acercamiento que, si no es posible que comporte la entrevista de miembros de nuestra audiencia, incluirá necesariamente el **análisis de sus rasgos definitorios**.

Por tanto, es preciso que encontremos una respuesta muy aproximada al **tamaño del colectivo receptor**, el **nivel formativo y profesional** del público, **la media de edad** de los asistentes y sus **tendencias políticas** y de participación social.

Cuanto más homogéneos sean los resultados obtenidos, más sencilla será nuestra adaptación a la audiencia.

2) La **investigación del tema que deberá tratarse** es la otra tarea de esfuerzo de búsqueda obligado que es preciso que llevemos a cabo antes de iniciar la presentación.

Este trabajo empezará con la elaboración de un **inventario** exhaustivo de las **fuentes de información** a las que podemos recurrir para documentar nuestra exposición.

El número de fuentes elegidas es variable; sin embargo, en líneas generales, podemos decir que dependerá del perfil del público, de los conocimientos que tengamos sobre el marco conceptual de la presentación y del carácter que queremos que adopte.

Ahora bien, evitaremos quedarnos con un número reducido de fuentes, puesto que nos podría llevar a desarrollar una puesta en escena redundante, pobre y poco profunda.

Resum

El análisis previo a la preparación del discurso sobre el público destinatario y una prospección exhaustiva sobre el tema que deberá tratarse conferirán más calidad y efectividad a nuestra presentación oral.

3.2. Estructuración y etapas de las presentaciones

Decidir la **estructura del discurso** no es una cuestión menos importante que proveerse de la información necesaria para desarrollar los contenidos.

Más bien al contrario, se trata más bien de aspectos complementarios, que no es preciso priorizar en orden de importancia, si bien debe tenerse presente que la determinación del esquema de la presentación deberá ser posterior en el tiempo a la fase de prospección.

1) Lo primero que será preciso que hagamos para conseguir una organización correcta de nuestro discurso es **plantearnos los propósitos u objetivos de la presentación oral**.

Será conveniente empezar por distinguir los propósitos generales, que a grandes rasgos podemos afirmar que son tres –a pesar de que con frecuencia se tengan en cuenta combinados:

- Informar.
- Convencer / persuadir / potenciar la acción.
- Entretener.

Y, con posterioridad, centrarnos en los **objetivos más específicos** y concretos, que pueden ser referidos a potenciar el **uso** de determinadas **técnicas**, **solicitar** ciertas actuaciones al público, presentar **perspectivas** nuevas sobre un tema, etc.

2) En segundo lugar, será preciso pensar en la parte central del discurso, llamado **núcleo**.

Se aconseja que, en primer lugar, se resuelva el eje central de la presentación, si bien hay autores que determinan que es conveniente empezar por la entrada o introducción del discurso.

En esta parte central incluiremos la **idea principal del discurso**, la que queremos que quede en la memoria de los presentes e incluya los aspectos fundamentales de nuestra argumentación.

La idea central, que se espera que sea breve y concisa, necesitará un soporte más extenso, **razonamientos** también importantes que presentarán varias perspectivas de la conveniencia de aceptar la idea fundamental.

Para redondear el poder persuasivo de este corpus temático podremos recurrir a diferentes elementos de soporte, como es el caso de las citas de autor, los ejemplos, las analogías y las estadísticas.

Será preciso garantizar la representatividad, credibilidad, comprensión e importancia de los elementos de soporte utilizados.

3) Una vez tenemos definidas las ideas principales de nuestro discurso, será conveniente ponerse a trabajar sobre su **desarrollo**.

Y, ante este reto, deberemos empezar por **determinar** qué **secuencia** adoptaremos **para exponer** nuestros contenidos.

De entre las más habituales destacamos las siguientes:

a) La **secuencia temporal** o **cronológica**, recomendada para exponer procesos y cualquier concepto que incluya el cumplimiento de diferentes fases o etapas.

b) La **secuencia temática**.

c) La **secuencia espacial**, que propone preparar el material de acuerdo con la localización física del referente conceptual y que incluye las presentaciones direccionales, las implicaciones de unas propuestas en unas zonas determinadas, la descripción de un espacio de una manera ordenada y, entre otras, la descripción de rutas e itinerarios.

d) La **secuencia lógica**, que incluye la organización causal –hechos, consecuencias y el enfoque problema/solución.

e) La **secuencia de motivación**, que se basa en el proceso mental que nos lleva a resolver un problema.

Este último método es aconsejable para presentaciones que persiguen una finalidad persuasiva y necesitan el cumplimiento de cinco premisas básicas, recogidas en el **principio AIDA**⁹, que tradicionalmente ha aparecido en las sesiones formativas dirigidas al personal comercial de la empresa.

Como vemos, la determinación de la estructura de la presentación dependerá de diferentes variables y, entre estas últimas, de los objetivos perseguidos.

Sin embargo, será necesario elaborar un esbozo para nuestra presentación.

⁽⁹⁾ **A de atención** –conseguir captar la atención del público.
I de interés –suscitar el interés del público tratando de un problema que le afecta directamente.
D de deseo –presentaremos soluciones al problema buscando potenciar el deseo de aceptación de nuestra propuesta.
A de aprobación, actuación, etc. –el orador pedirá que los oyentes actúen para resolver el problema planteado, y lo hará de una manera clara y concisa.

Esbozo de una presentación informativa que un director de formación entregó a una empresa de formación de profesionales sin titulación

I. Introducción

- A) Breve historia de la función de formación en la organización.
- B) Aumento de los cambios de especialización y de automatización como estímulo de la orientación.

II. Idea central

El trabajo del director de formación es lo suficientemente variado para ser estimulante y muy importante para la organización.

III. Núcleo (ideas principales)

A) El director de formación debe conocer las necesidades de orientación de la organización.

- 1) Por medio de la observación del funcionamiento de la organización.
- 2) Por medio de entrevistas con la dirección general.
- 3) Mediante entrevistas con algunos trabajadores.

B) El director de formación debe desarrollar los programas de orientación para que cubran las necesidades organizativas.

- 1) Determinar el público objetivo para el programa.
- 2) Localizar a los instructores competentes para el programa y elaborar una lista de los mismos.

C) El director de formación debe evaluar la efectividad de los programas de orientación.

- 1) Examinar a los participantes sobre la materia en cuestión.
- 2) Entrevistar a los superiores de los participantes y utilizar otros criterios para medir la mejora.

IV. Conclusión

A) Resumen de los núcleos de la presentación.

- 1) El director de formación debe conocer las necesidades de formación.
- 2) El director de personal debe desarrollar sistemas de formación adecuados.
- 3) El director de personal debe evaluar la efectividad de los programas.

B) El trabajo del director de formación es importante para la organización y estimulante para el individuo.

Esbozo de una presentación persuasiva que un director de producción entregó a un grupo de supervisores

I. Introducción (atención)

- A) Vosotros tenéis el poder de garantizaros un incremento salarial.
- B) Estáis en la posición de generar más negocio para la compañía.

II. Núcleo (ideas principales)

A) Las investigaciones del mundo industrial muestran que vamos detrás por lo que respecta a la competencia en dos factores significativos (**necesidad**).

- 1) Tenemos el porcentaje más alto del sector de accidentes con repercusión en la productividad.
- 2) Tenemos un porcentaje inferior a la media por lo que respecta a las reclamaciones de los clientes referentes a los defectos de los productos.

B) Hay algunas acciones que podéis emprender para aumentar vuestras ganancias y que mejorarán la posición de la compañía dentro del sector (**satisfacción**).

- 1) Velad para que se cumplan las normas de seguridad.
- 2) Subrayad un control constante de la calidad y revisadlo en seguida vosotros mismos.

C) Si seguís el manual de supervisión al pie de la letra, los accidentes se reducirán en un 50% y las reclamaciones de los consumidores en un 30%, como mínimo. Os beneficiaréis directamente por dos lados (**visualización**).

- 1) vuestras ganancias aumentarán.
- 2) Os ahorraréis el tiempo dedicado a rellenar papeleo relativo a los accidentes.

III. Conclusión (acción)

- A) Informad de todos los incumplimientos de las normas de seguridad.

4) Por último, dotaremos el discurso de las dos partes que se aconseja que concentren el mayor **potencial de motivación**: la **introducción** y el **cierre del discurso**.

Los que ahora os proponemos esta pauta consideramos que es preferible determinar el corpus central del discurso antes de iniciar la redacción de la introducción, puesto que de este modo podremos pensar mejor en la manera como motivaremos sobre lo que los oyentes escucharán a continuación.

Siguiendo los consejos de los autores **J.M. Lahiff** y **J.M. Penrose**, proponemos las fórmulas siguientes para desarrollar las etapas discursivas mencionadas:

a) **Para la introducción** intentaremos captar la atención de los oyentes y establecer en la misma unas relaciones positivas, utilizando alguno de estos recursos:

- Hacer una sentencia inicial.
- Hablar con el público.
- Referirse al tema.

- Citar una autoridad reconocida.
- Hacer preguntas retóricas.
- Utilizar el humor como soporte.

b) Para enfocar la **conclusión del discurso**, elegiremos, entre las que siguen, la fórmula que garantice mejor el recuerdo de la idea principal:

- Resumir los puntos principales.
- Proponer una solución.
- Citar una autoridad reconocida.
- Desafiar a los oyentes para que cumplan algunos objetivos específicos.
- Visualizar el futuro según si nuestra propuesta es aceptada o no.

Resum

Una presentación oral de éxito se fundamenta en su estructura, la secuencia expositiva elegida y la redacción motivadora de la introducción y conclusión del discurso.

3.3. Puesta en escena de las presentaciones orales

Una vez acabado el proceso de investigación preliminar, la planificación de la estructura del discurso y la elaboración del esbozo previo, es preciso prepararse para el contacto directo con nuestro público, "**el momento de la verdad**", para algunos, o "**la puesta en escena**" de un largo proceso de trabajo, para otros.

Sea cual sea nuestra consideración de la ejecución de la presentación oral, es bien cierto que sin la resolución satisfactoria de esta etapa no se podrán lograr los objetivos asignados al proceso comunicativo.

Y es que en este momento desarrollamos todo lo que hemos preparado y ponemos a disposición del público –y de su crítico potencial– el resultado del trabajo de preparación realizado con anterioridad.

Por este motivo, todos los recursos de que disponemos deben servirnos como herramienta de soporte y no nos podemos permitir desaprovechar el potencial de ninguno de los mismos.

Nos referimos a lo siguiente:

a) El aprovechamiento de las cualidades de la **voz** (tono, intensidad, ritmo, etc.), un universo completo de recursos que nos permitirán crear los entornos más adecuados para nuestros discursos, apelando a las potencialidades de las cuerdas vocales.

b) ¡El uso de un **lenguaje** esmerado, positivo y comprensible y siempre adecuado al perfil del público que nos escucha!

c) **Elementos que confieren coherencia** al desarrollo del discurso, como es el caso de la **enumeración** de los puntos que deberán tratarse y del **paralelismo**, que aportará ritmo y atractivo a nuestros argumentos.

d) La consideración de una **comunicación no verbal** adecuada, que confiera a nuestras posturas, movimientos y expresiones un grado de naturalidad que no nos haga sentir incómodos ni a nosotros ni a nuestra audiencia.

Y, en la medida de lo posible, se aconseja dar una imagen relajada, lejana de la precipitación y el nerviosismo, que creemos que disminuirán si llegamos al momento de la "puesta en escena" después de haber dedicado tiempo, esfuerzo e ilusión a prepararla.

e) La utilización correcta del espacio físico donde tendrá lugar la presentación.

Resum

El uso correcto del espacio, el dominio de las habilidades comunicativas y la comunicación no verbal nos pueden ayudar a aumentar la calidad de nuestras presentaciones orales.

3.4. Los recursos visuales y las utilidades de Internet en la preparación y realización de presentaciones orales

El soporte visual es un recurso que, bien utilizado, nos puede conferir la posibilidad de mejorar los resultados de las presentaciones en público, al aportar más atractivo, capacidad de entretenimiento, claridad expositiva y facilidad para fijar los conceptos importantes en la memoria de nuestros oyentes.

Ahora bien, el soporte visual no debe considerarse como un "salvavidas", puesto que la parte discursiva de nuestra presentación, por sí misma, debe lograr una calidad satisfactoria y mostrar una estructura coherente.

Hoy día, sin embargo, la **diversidad** de recursos visuales y la **infinidad** de posibilidades que Internet les confiere hace difícil concebir alguna presentación oral sin la intervención de ayudas gráficas y tecnológicas.

Resum

Con el acceso a la red, los límites para la creatividad y el atractivo de las presentaciones en público que protagonizamos se encuentran en nosotros mismos y, probablemente, variarán tan rápido como lo haga el provecho que sacamos de la tecnología actual.

Lectura recomendada

Recomendamos la lectura del capítulo siguiente en los documentos de lectura de la asignatura:

A. Bradbury (2000).
"Distribución del escenario".
Técnicas para presentaciones eficaces (pág. 127-137).
Barcelona: The Sunday Times.

Bibliografía

Alcover de la Hera, C.M.; Gil, F. "La anticipación del cambio como estrategia para afrontar la flexibilidad en la composición de los equipos de trabajo". Centro de Estudios Superiores Sociales y Jurídicos "Ramón Carande" (documento digital del fondo de la UOC).

Borrell, F. (1996). *Comunicar bien para dirigir mejor*. Barcelona: Gestión 2000.

Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.

Clark, C. *Cómo transmitir instrucciones con eficacia*. Bilbao: Deusto.

DeBono, E. (1990). *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza y Janés.

Demory, B. *Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo*. Bilbao: Deusto.

García-Clairac, S. (2000). *Presentaciones en público*. Madrid: Díaz de Santos.

Hindle, T. (1998). *La reunión bien llevada*. Barcelona: Grijalbo (Biblioteca Esencial del Ejecutivo).

Janner, G. *¿Cómo hablar en público?* Bilbao: Deusto.

Kops, G. (2000). *Las presentaciones de negocios*. Madrid: Prentice-Hall (Guías de Bolsillo).

Manchester Open Learning (1995). *¿Cómo hacer presentaciones eficaces?* Barcelona: Gestión 2000.

Smith, S. (2000). *¡Forme el equipo!* Barcelona: Granica.

Vendrell, E. (1999). *Dinàmica de grups i psicologia dels grups*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

