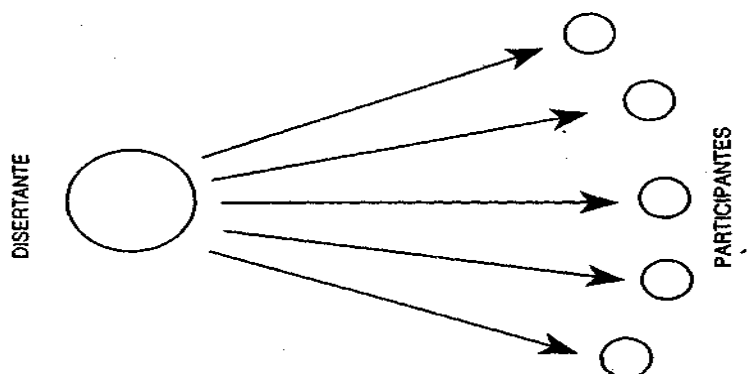




La disertación se basa en una comunicación unilateral. Uno o varios disertantes transmiten a los participantes una materia nueva, hablando sobre ella.

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.



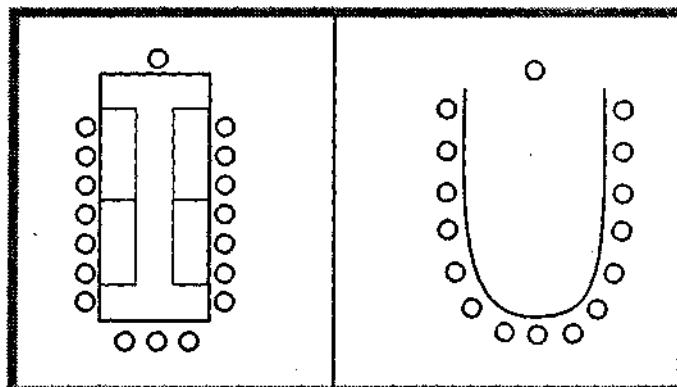
En este tipo de reunión es imprescindible limitar la duración de cada disertación a lo absolutamente necesario y nunca hablar más de 45 minutos continuados. Luego, es necesario hacer una pausa.

Se puede incluir, al cierre, preguntas de los participantes.

EL DEBATE.

Es donde se oponen ideas o aspectos; los oradores participan siempre con ciertas reglas de tiempo y procedimientos formalizados.

LA DISCUSIÓN

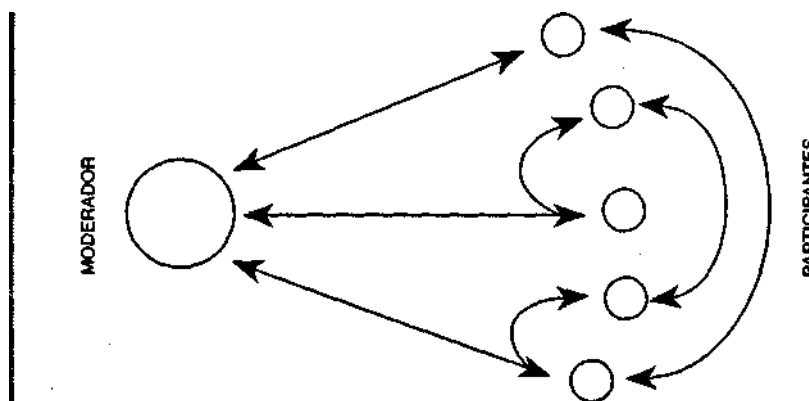


Este tipo de ordenamiento es apto para reuniones con pocos asistentes, donde el contacto "cara a cara" es fundamental.

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 del moderador, es decir, controla la observación de las reglas, motiva a hablar a las minorías, dirige los procedimientos hacia el objetivo, etc.

A 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 "tiene la sartén por el mango". 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 emitir sus opiniones libremente e intercambiar sus experiencias.

El panel. El público presencia una conversación mas o menos informal sobre un tema. Hay un coordinador que se encarga de dar la palabra, al mismo tiempo que orienta la exposición.

El panel, en que los participantes se hablan uno al otro frente a un público que escucha.

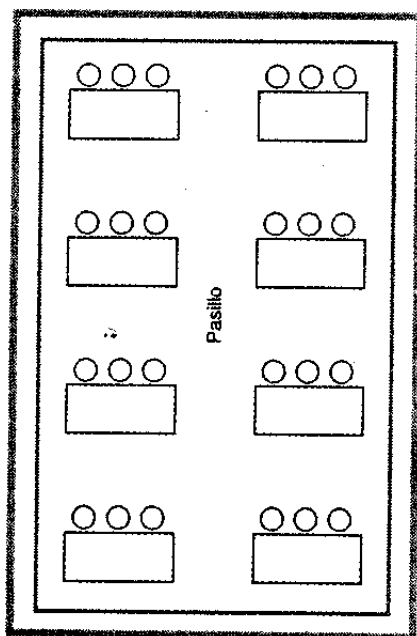
La entrevista. Es un diálogo que surge a partir de un guión que funciona como cuestionario. Puede volverse colectiva como en las ruedas de prensa, donde varios interrogan a un personaje o donde varios personajes son entrevistados por una persona.

El foro y la asamblea son dos variantes de las técnicas anteriores. Se podría decir que son las participaciones del público espectador, el cual, en uno y en otra, tienen la posibilidad de expresar sus opiniones, las cuales, no preparadas previamente, se desprenden de lo expuesto por parte de los especialistas. El foro parte de la escucha de "exposiciones", en tanto la asamblea no requiere ponentes anticipados, sino de información presentada al público. En ambos casos, debe nombrarse un moderador encargado de otorgar la palabra.

La exposición, propia del medio académico, en la cual los participantes, uno o varios, presentan información a un público con el afán de dar a conocer el tema en cuestión.



SALON DE CLASE



Es la típica distribución para aquellas actividades de tipo catedrático, donde es necesario escuchar al disertante, tomar apuntes, *realizar* tareas individuales.



4.4.6 COMO ORGANIZAR UNA JUNTA.



En nuestra sociedad se hacen intercambios personales, cada vez con más frecuencia, durante las juntas. En las empresas, en las colonias, en los edificios en condominio o en las escuelas, la gente se reúne para hablar, para resolver problemas o, simplemente, para disfrutar del placer de estar con las personas a quienes quiere. Es así como, tarde o temprano, todos nos hallamos ante la necesidad de participar en una junta y, tal vez, incluso Me la perspectiva de ser nosotros mismos los organizadores. Aunque el orden del día (lista de asuntos cor tratar, en caso de que la junta revista cierta formalidad) y la participación ordenada juegan un papel esencial en este tipo de intercambios, se debe también respetar un cierto número de reglas para que La junta sea un éxito total u produzca los resultados que de ella se esperan.

Seguimos en el contexto de la comunicación y la vida y para ayudarle a conducir eficazmente una junta o a sacar el mejor partido de su participación, presentaremos algunas reglas sencillas que le servirán para superar los principales escollos.

JUNTA DE PADRES DE FAMILIA

Este tipo de reunión puede ser convocada por el director o por el comité de la sociedad de



COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA
PROF. EDUARDO BUSTOS FARÍAS
JUNIO DE 2003



padres de familia de la escuela. Hemos redactado un citatorio como ejemplo, e indicaremos lo que se debe hacer para que todo se desarrolle sin tropiezos.

Citatorio

El Comité de la Sociedad de Padres de Familia de la escuela San Francisco le invita a participar en la junta que con motivo del nuevo año escolar 1994-1995 se llevará a cabo el lunes 5 de septiembre, alas 19:00 horas, en el aula magna.

En esta junta se definirá nuestro plan de acción para el ciclo lectivo, y se informará a los padres de los alumnos de nuevo ingreso acerca de las actividades de nuestra sociedad.

Se dará prioridad al problema de las comidas en la cafetería, así como a la posibilidad de contratar vigilancia para la hora de salida de clases. Requerimos su apoyo respecto a estos puntos, a fin de que una delegación de padres pueda reunirse con el director dentro de algunas semanas. Para los padres que vengan acompañados de sus hijos, habrá un servicio de guardería.

Si requiere información adicional, favor de comunicarse con el señor Otilio Jiménez, al 2-23-45-67.

Atentamente,

Por el Comité de la Sociedad de Padres de Familia, Sr. Otilio Jiménez

Fecha de envío de los citatorios

El 22 de agosto, es decir, 15 días antes de la junta, se enviarán los citatorios. Es un plazo razonable: si se mandaran antes, los padres podrían olvidar la fecha; si el envío se hiciera demasiado próximo al día de la junta, podrían tener ya otros compromisos.

Preparación

El nombre del organizador de la junta debe aparecer claramente escrito (Comité de la Sociedad



de Padres de Familia de la escuela San Francisco).

— La fecha, la hora y el lugar de la junta deben destacarse mediante el empleo de un tipo distinto de letra (negritas. en este caso).

- El lugar de la junta debe ser conocido por todos, de fácil acceso y, si es posible, localizarse en un punto de paso obligado a la escuela, por ejemplo]

— La hora de la junta debe propiciar la asistencia del mayor número posible de citados la las 19-00 horas es mejor que a las 14-30, pues los padres salen tarde de sus trabajos. Como cada quien organiza de manera diferente su tiempo el problema de la hora es más complejo que el del lugar, pero esto no debe impedir la organización de juntas, pues difícilmente podrán asistir todos los padres cada vez que se les convoque,

Orden del día

Es necesario informar desde antes a los participantes sobre los asuntos que se tratarán en la junta, así, cada quien podrá considerar si es de su interés, y asistir ya con ciertos antecedentes.

Envío del citatorio

Generalmente se puede enviar por correo, o entregarse en propia mano a cada padre Pueden usarse carteles también para llegar a todos los interesados, a los socios de reciente ingreso y a quienes no participen en las actividades de la sociedad.

CUIDADO: Enviar a los padres el citatorio por medio de los alumnos es poco recomendable, dado que ellos conceden poca importancia al hecho y el confiarles el mensaje es arriesgarse a que haya muchas ausencias Pero si tuviera que hacerse así. convendría enviarlo junto con las calificaciones, que por fuerza revisarán los padres.

CUIDADO: ¿Se debe enviar una invitación o un citatorio? Aunque el propósito sea el mismo, ¿qué palabra usaremos? Esto depende de la situación. El gerente de una empresa puede permitirse citar a los empleados que dirige, porque existe una relación jerárquica. Sólo él puede juzgar los términos que empleará. En cambio, en una asociación o sindicato no son bien vistas las relaciones jerárquicas, y se pueden herir susceptibilidades si se usa el término "citatorio"; tal vez sea mejor utilizar "invitación". A fina I de cuentas, lo que se busca es la asistencia mayoritaria.

REUNIÓN DE SOCIOS

Vamos a indicar ahora cómo se organiza una asamblea general anual de socios. La



copropiedad tiene sus exigencias, en especial la de reunirse periódicamente, digamos, una vez cada año, en una fecha fija. La primera asamblea se verifica en el primer aniversario del nacimiento de la sociedad. El citatorio o la invitación para asistir a dichas asambleas debe enviarse a todos los socios y a los acreedores, 15 días antes de la fecha en que se verificarán; estará mecanografiado y se enviará por correo ordinario. Para cerciorarse de que todos estén al tanto, se debe también pegar un aviso en un lugar visible al que acudan frecuentemente los socios. El envío postal debe incluir todos los documentos pertinentes, como el presupuesto y el orden del día, el cual considerará un tiempo para las intervenciones particulares. En el caso de asambleas extraordinarias, convocadas por un administrador o un acreedor, referentes a problemas que requieren de una intervención rápida, el plazo para el envío del aviso es de 10 días. Las asambleas generales anuales deben necesariamente tener quórum, es decir, una asistencia mayor del 50% (con un socio más basta) de los copropietarios o de sus representantes—la estructura interna de una asociación puede tener distintas especificaciones—. Ciertas decisiones (obras mayores, enajenación de bienes, procesos legales) deben ser aprobadas por unanimidad. En ambos casos se debe enviar una copia del acta a todos los interesados, dentro de los 15 días posteriores a la reunión.

CÓMO ORGANIZAR UNA JUNTA

La preparación

— Es esencial establecer un orden del día, es decir la lista de temas que se tratarán y la secuencia en que se abordarán. Una junta en la que se quiere arreglar todo está de antemano destinada a fracasar. Es mejor organizar dos o tres juntas, en lugar de una sola de la que no salga nada. Un orden del día preciso permite delimitar los problemas y tomar decisiones; incluso ayuda a poner límite al tiempo que se le dedicará.

— Fijar uno o varios objetivos precisos a partir del orden del día. Éstos no irán en contra del sentido de las decisiones que se vayan a tomar, pero evitarán que se olvide el propósito primario por el cual se convocó a la junta.

— Si la junta es de trabajo, conviene limitar el número de participantes. Cada uno debe tener una razón clara para estar ahí. Con frecuencia, la confusión aumenta con la cantidad: todos quieren intervenir, la junta corre el peligro de prolongarse, los participantes se aburren, y las decisiones se aplazan.

— Si se trata de la junta o reunión de una asociación, el problema es diferente, pues aquí el propósito es propiciar la mayor participación (ejemplo: junta de una sociedad de padres de familia). Se debe, entonces, realizar una junta preliminar de un grupo reducido que se encargue de preparar el trabajo y de someter las propuestas a la asamblea. Esto es una precaución indispensable. En efecto, la mayoría de los participantes llegan con sus propias preocupaciones y con frecuencia será necesario volver a enunciar los objetivos para llegar a las conclusiones.

— Pedir a un orador que prepare una introducción. Ésta deberá ser lo más corta posible, de manera



que no aburra al auditorio ni prolongue inútilmente la junta. La introducción deberá mencionar el orden del día, los objetivos, evocar en todas sus dimensiones el problema que se aborda recordar los argumentos de unos y otros, las posibles soluciones, y las consecuencias de tal o cual decisión.

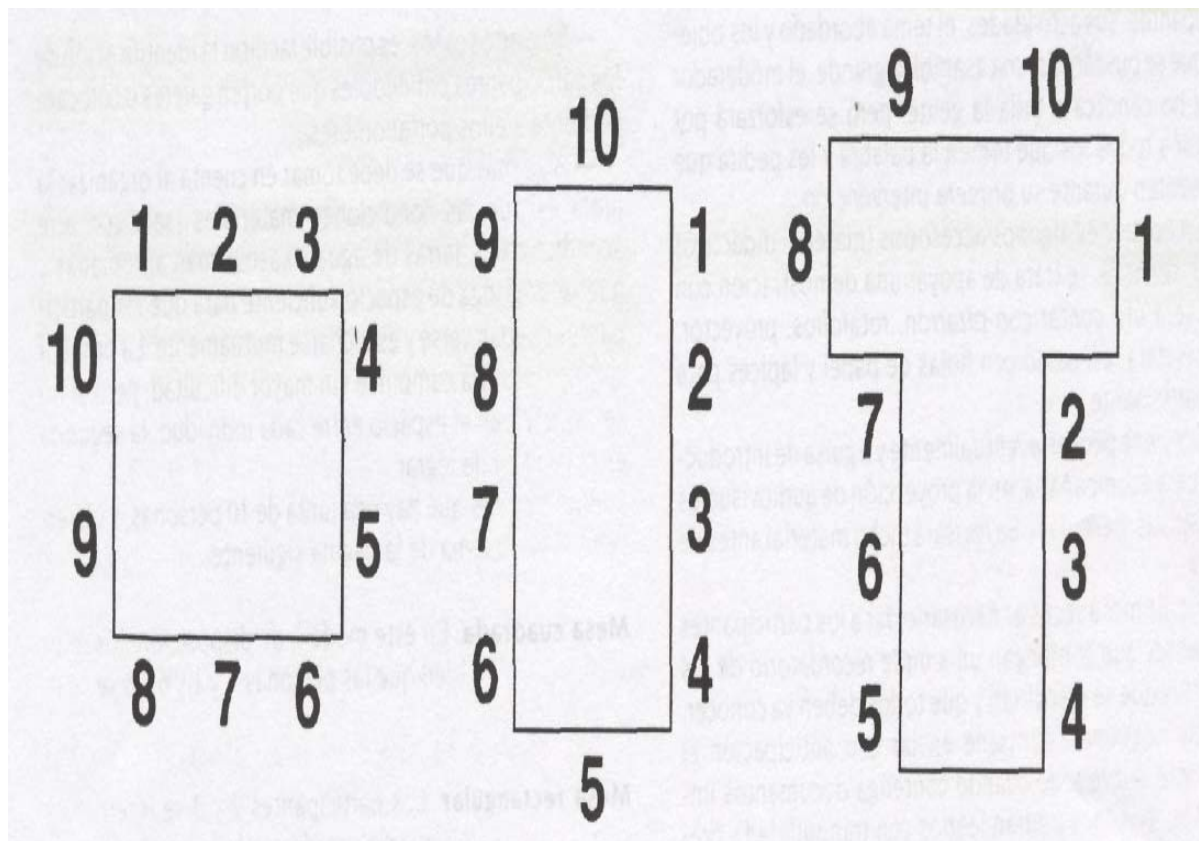
— Designar un moderador de la sesión. Su misión será coordinar la junta; cederá la palabra, reencauzará el debate cuando éste se salga de rumbo y marcará las etapas de desarrollo de la junta: apertura, presentación, introducción, debate y conclusión. Para conducir eficazmente la discusión, el moderador deberá conocer muy bien a los participantes, sus actividades, el tema abordado y los objetivos que se buscan. En una asamblea grande, el moderador a la vez no conozca a toda la gente, pero se esforzará por observar a todos los que tomen la palabra y les pedirá que se presenten durante su primera intervención.

— En ocasiones algunos accesorios (material didáctico) pueden servir. Si se trata de apoyar una demostración con otras será útil contar con pizarrón, rotafolios, proyector, videocasetera así como con hojas de papel y lápices para cada participante. Conviene pensar eventualmente y a guisa de introducción para acompañarla, en la proyección de audiovisuales (diapositivas, películas). Se revisará dicho material antes de la misma.

Por último a veces es necesario dar a los participantes que contengan un simple recordatorio de los elementos que se discutirán y que todos deben ya conocer ocasiones conviene enviar con anticipación el sobre todo cuando contenga documentos todos podrán leerlos con tranquilidad y para la discusión.

— En ciertos casos, es posible facilitar la identificación de los participantes pidiéndoles que porten gafetes o coloquen frente a ellos portanombres.

— Algo más que se debe tomar en cuenta al organizarla es que las condiciones materiales (sala con aire acondicionado, jarras de agua y vasos) sean apropiadas y que se disponga de espacio suficiente para que los participantes puedan verse y escucharse mutuamente. La primera cumplirse sin mayor dificultad, pero si no se en el espacio entre cada individuo, la segunda lograr que hay una junta de 10 personas, y observemos la siguiente gráfica:



CÓMO CONDUCIR LA JUNTA

- Hacer la presentación de los participantes, de ser necesario (el moderador de la sesión lo hará)
 - Iniciar los debates (ponentes).
 - Mantener el control de los debates, reformular y dirigir las preguntas
- Dar a todos oportunidad de expresarse, pero encauzar la discusión si alguien se sale del tema o tiene propósitos distintos.
 - Cuando se torne la palabra, participar con claridad siendo breve, preciso y concreto. Para ello, se deben tener claras y ordenadas las ideas. La mayoría de los buenos oradores se expresan a partir de un plan de intervención sin leer un texto Es muy importante no imponer nuestro punto de vista, y saber escuchar a los demás
 - Con frecuencia, durante una junta se hace un brindis, es decir, un homenaje colectivo a alguien por sus méritos e, incluso, al éxito del proyecto. Según el tipo de junta, el brindis se puede hacer de pie, en cualquier momento Si se realiza al principio, será más protocolario; dado que junta no ha comenzado y los participantes están más tensos, será breve Si el brindis se hace durante a junta puede constituir una pausa que en ocasiones es necesaria e, incluso, muy positiva. Cuando se deje para el final, será más caluroso cuanto mejor conducido haya sido el



trabajo efectuado

— Después de la reunión, será conveniente anotar las conclusiones y hacerlas llegar a los participantes, para evitar que se vuelvan a cuestionar las decisiones o que se olviden ciertas ideas.

PRINCIPALES TIPOS DE JUNTAS

Ya antes insistimos en la necesidad de conocer bien los problemas que se tratarán y de definir con suficiente claridad los objetivos por alcanzar. Ello determinará el método más conveniente.

Existen tres clases de juntas.

Las juntas de discusión

La discusión es la actividad más frecuente en las juntas. Debe realizarse en torno a un tema previamente definido, y tendrá la forma de un debate, una mesa redonda o cualquier otra, muchas veces tiene como propósito la toma de decisiones. El moderador será responsable de coordinar al grupo y de procurar que los intercambios de ideas se realicen de la mejor manera. Sus funciones son:

- precisar el tema de la discusión en una introducción Que, de preferencia, sea breve.
- propiciar la expresión de opiniones, reacciones y preguntas.
- conceder la palabra en el orden en que se pida
- reformular y replantear las preguntas hechas
- procurar que todos los presentes participen
 - resumir los puntos cada cierto tiempo
 - hacer una síntesis final

La personalidad del moderador debe desvanecerse en beneficio de la participación de todo el grupo.

La "lluvia de ideas" o junta de creatividad

Este método tiene la finalidad de propiciar y acelerar la producción de ideas nuevas y originales. Los participantes luego de saber cuál es el tema, generan durante una hora, más o



menos, un caudal de ideas, y deben esforzarse por expresar el mayor número de ellas en el menor tiempo posible. La imaginación es totalmente libre y la crítica está prohibida. Durante la fase de producción de ideas, el moderador debe concretarse a ceder la palabra a los participantes, replantear las ideas confusas, y dar dinamismo al grupo, si ello es necesario. En la segunda etapa, el grupo clasificará las ideas para preparar el trabajo de ponerlas en práctica. Se trata de un tipo de junta muy particular, pero que puede dar excelentes resultados como fuente de propuestas para crear nuevos productos o para implantar nuevas formas de trabajo en una empresa o institución.

Veamos un ejemplo. La empresa Compu Siglo XX pretende crear un nuevo periférico de entrada (dispositivo para introducir datos en la computadora), que sea eficaz, preciso, rápido y práctico. El moderador guíe la sesión de, *brainstorming* (nombre en inglés de esta técnica) pide a los presentes que den rienda suelta a sus fantasías, para que -después se analice la posibilidad de llevar a la práctica cada idea. Las características propuestas para el nuevo periférico fueron las siguientes:

- anteojos que permitan enviar datos a la pantalla a través de la vista
- micrófono para introducir datos a través de la voz
- teclado de control remoto; desaparición de cables

Los estudios de caso

Un caso es la descripción de un problema para buscar una solución. Este método consiste en.-

- separar por grupos los elementos del problema
- comprender todos los aspectos del caso
- examinar las diversas soluciones posibles y sus consecuencias
- conservar las mejores soluciones.

El moderador puede hacer un recorrido por la mesa para que cada uno de los participantes exponga plenamente su punto de vista. Luego coordinará de la misma forma en que lo haría en el caso de una junta de discusión.

Una buena junta sólo es posible si se sabe crear un clima de comprensión y un ambiente de



serenidad que permitan superar los obstáculos y las dificultades que muchas personas padecen cuando tienen que hablar en público. Se trata de un aspecto de la conducta que requiere, a la vez, de apertura de espíritu, voluntad de llegar a soluciones y tolerancia. La agresividad y el empleo de un tono despectivo al dirigirnos a nuestros compañeros conducen cualquier junta al fracaso.

	NECESIDADES	QUÉ EVITAR
Junta de discusión (debate, mesa redonda, polémica para toma de decisiones).	Una introducción de 10 a 20 minutos, para recordar los datos y los objetivos. Un moderador de la sesión. Señalar el punto importante siempre que sea necesario. Hacer una síntesis final.	Una introducción que pretenda abarcarlo todo. Una reunión anárquica. Un moderador autoritario. Un debate cerrado. Intervenciones prolongadas. Los diálogos.
Lluvia de ideas o junta de creatividad (producción intensiva de ideas nuevas).	Un moderador que conozca este tipo de juntas. Borrar al máximo toda relación jerárquica. Liberar la imaginación.	Que dure más de una hora. Una introducción prolongada. Las críticas. Intervenciones prolongadas. Los debates personales. Los diálogos.
Estudio de caso (para analizar y comprender el problema que se plantea y buscar conjuntamente una solución).	Un recorrido por la mesa para que hablen todos los participantes. Un moderador imparcial y, de ser posible, ajeno al problema.	La agresión. Un debate cerrado.

Técnicas a cargo de especialistas

Su finalidad es poner a los asistentes al corriente en asuntos especializados, como la medicina. Aunque la actividad está a cargo de una persona o de un grupo pequeño de especialistas, es importante que los asistentes se esfuercen por escuchar de una manera activa.

Simposio. Es la exposición detallada de un tema desde diferentes perspectivas para lograr una visión de conjunto. El tema por tratar se descompone en partes más sencillas que son expuestas individualmente por personas calificadas, y que al final se integran en una síntesis para mostrar un panorama completo. En un simposio participan de tres a seis especialistas que dan diferentes enfoques del tema en cuestión en exposiciones de 15 a 20 minutos, de manera que las sesiones no



excedan de una hora y media. Debe haber un coordinador que dé principio y fin al simposio y que, cuando terminen las exposiciones, haga un resumen de las principales ideas presentadas. Después de esto, se abre un espacio para que el público manifieste dudas y se hagan aclaraciones

Congreso. Es una reunión en la que un grupo de personas calificadas en determinada esfera del saber intercambian experiencias y opiniones y analizan situaciones concretas con base en la información proporcionada por especialistas. Sus objetivos son, principalmente, dos: por una parte, divulgar información especializada (como podrían ser nuevos descubrimientos o investigaciones), y por la otra, plantear y analizar problemas específicos, con la intención de proponer soluciones y tomar decisiones al respecto. En los congresos generalmente participan delegados de grupos o asociaciones especializadas que se reúnen durante uno o varios días en lugares como auditorios, teatros, salas de actos, etcétera.

Mesa redonda Es la reunión de un grupo de expertos —de cuatro a seis— con el propósito de dar a conocer a un auditorio puntos de vista divergentes sobre un tema que puede comprenderse sin tener conocimientos especializados. Por lo general, se abre un debate entre los participantes después de que han expresado sus opiniones. Un moderador controla el uso de la palabra y evita que se cambie el tema de la discusión.

En una mesa redonda debe existir igualdad jerárquica entre los integrantes. Éstos hablan durante 10 minutos, aproximadamente, de manera que la reunión no dure más de una hora. Una vez concluidas las exposiciones y el debate, el moderador sintetiza las ideas tratadas e invita al público a participar.

Panel. Los participantes en esta técnica charlan libremente acerca de un tema para exponerlo, pero su participación no es tan rígida ni ordenada como en las otras técnicas: fluye espontánea y dinámicamente. También hay un coordinador que hace preguntas y modera las participaciones, y un público que puede convertir en foro la sesión que empezó como panel.

Técnicas a cargo del grupo

Estas técnicas son más informales que las primeras, por lo que permiten la apertura de los individuos y el intercambio de opiniones. En ellas, el especialista o el coordinador interviene sólo como otro miembro del grupo para guiar y orientar el desarrollo de la actividad.

Phillips 66 Un grupo grande se divide en subgrupos formados por seis personas. Cada una



tiene un minuto (seis minutos por grupo) para expresar sus opiniones acerca de un asunto en particular, con el propósito de llegar a una solución democrática. De los resultados obtenidos de los subgrupos se extrae una conclusión general que será aceptada por todos.

Foro. En esta técnica participa todo el auditorio, un moderador y un secretario. Generalmente se realiza después de otra actividad, como la presentación de una obra de teatro o una película, con el propósito de que todos los participantes, al tener los mismos conocimientos, puedan opinar. Aunque esta técnica es un tanto informal, las intervenciones están controladas por el moderador y deben estar relacionadas con el tema. Esta técnica permite la expresión de ideas de manera que al final se tengan distintos enfoques. Un foro se inicia cuando el moderador explica el tema que se va discutir y hace una pregunta específica sobre la que se basarán las opiniones. Al final, se concluye con una síntesis de las ideas y se extraen de ellas conclusiones.

Asamblea. Su objetivo es informar y discutir respecto de los problemas y actividades de una comunidad. Las asambleas cumplen con este propósito en todos los niveles: privado, local, estatal, nacional, internacional, etcétera. Una asamblea está integrada por el auditorio y una mesa directiva (formada por un presidente, un secretario y varios argumentadores).

Como su propósito es tratar asuntos que atañen a toda la comunidad, debe alentarse la participación activa de auditorio y se deben tomar en cuenta las propuestas que surjan de él. El presidente de la asamblea inicia la sesión exponiendo los asuntos que se tratarán. Luego los argumentadores exponen sus informes, mientras que el secretario hace anotaciones de los puntos más relevantes. Al finalizar la asamblea se discuten los argumentos y se llega a resoluciones con frecuencia después de someter a votación las propuestas.

El tiempo no está limitado, pues lo importante es resolver satisfactoriamente los problemas, así que puede durar varias horas.

Seminario. Es una técnica con propósitos eminentemente didácticos. Un grupo de entre cinco y doce personas con intereses comunes y un nivel intelectual semejante, coordinadas por un especialista, se reúnen para estudiar a fondo una materia. El coordinador propone un plan de trabajo con base en las necesidades de los participantes y lo discute con ellos. Cada uno investiga en forma individual un tema antes de la sesión, y después comparte la información con el resto del equipo, de manera que al final se pueda hacer una síntesis con base en las aportaciones de todos los colaboradores. Las sesiones de un seminario pueden durar de dos a cuatro horas, hasta que se cumplan los objetivos. Al final del seminario debe evaluarse la participación de cada uno de los miembros y la eficacia de los métodos y técnicas utilizados, para determinar hasta qué punto se lograron los propósitos.



El tono de la participación

Es frecuente que, al asistir a una junta, tomemos notas de cada una de las intervenciones de los asistentes. Con este podemos llenar páginas enteras, pero, al leer de nuevo nuestras notas, qué hemos aprendido realmente sobre la conducta de cada participante Nada, a menos que sepamos evaluar el tono de cada participación

Es aconsejable, luego de cada intervención anotar breve-mente el tema que se abordó y, observando su tono, marcar un signo “+” para indicar una actitud positiva del participante, y un signo “-” en caso de que sea negativa Después se podrán contar los signos “+” y los “-” de cada persona El tono es bueno si se marcaron como positivas las intervenciones de una misma persona. Existen varias formas de participación positiva. Para distinguirlas se puede utilizar una hoja en la que aparezcan los siguientes datos.