



# Reuniones eficaces

Enero 2016



# HAGAMOS REUNIONES EFICACES

## ¿Cuándo las reuniones no son eficaces?

Las reuniones son poco eficaces cuando se eternizan, sacamos poco en claro de ellas, se dedica mucho tiempo a discusiones interminables y, en general, cuando están mal planificadas y las consideramos una pérdida de tiempo.

Síntomas que denotan poca eficacia en las reuniones:

- **Duración:** Eterna. La convocatoria no suele mostrar un horario estricto a cumplir.
- **Finalidad:** Difusa. Reuniones que se plantean con un fin difuso (*con palabras como “Analizar”, “Planteamiento”...*) en el que no está claro qué productos o acciones concretas se espera obtener de la reunión.
- **Improvisación:** La agenda de reunión y el material para prepararla no se distribuye con suficiente antelación, de tal modo que los asistentes no la puedan estudiar y trabajar adecuadamente. Agendas de reunión sin descripción clara de horarios, asistentes, temas concretos a tratar, responsables y tiempos de intervención.
- **Reflexión:** Aunque el material se haya distribuido a tiempo, los asistentes no lo han trabajado y, en consecuencia, no han preparado suficientemente los temas, e improvisan (a veces con largos discursos y escasa aportación provechosa)
- **Intervenciones:** Largas, desordenadas, cargadas de un exceso de explicaciones innecesarias. Replicas a las intervenciones para decir lo mismo sin aportar nada nuevo. Monopolio del uso de la palabra por unos pocos asistentes
- **Puntualidad:** Escasa, la gente piensa que hasta que no llegue el último de los asistentes no comenzarán; con lo que se asume que la reunión comienza “*más o menos*” a la hora X.
- **Enfoque:** La gente aprovecha para comentar temas no relacionados con el objetivo específico de la reunión “*aprovechando que se ven*”... o peor, para hacer charla de café (*consecuencia, en ocasiones, por la falta de puntualidad de algunos asistentes*).
- **Asistentes:** Se convoca a todo el mundo que potencialmente podría aportar algo o que, por su cargo o funciones, están relacionados, aunque de manera lejana, con el objetivo... “*por si les interesa*”, “*para que estén enterados*”.
- **Orden:** Los asistentes se interrumpen entre ellos sin dejar terminar los razonamientos. El moderador o moderadora no tiene o no se siente con autoridad para cortar los largos discursos o para llamar al orden cuando se interrumpe irrespetuosamente a quien tiene la palabra.

## Relación de reuniones regulares



Coordinación de Animadores Territoriales

Representantes arciprestales

Arciprestal de las Cáritas Parroquiales

Equipo Directivo

Comisión Permanente

Equipo de Formación

Programa de empleo

Equipo de Gestión

P. Formación adultos

Programa de mayores

Programa de Comercio Justo

Jornada de Formación

Jornada de inicio de curso

Día del voluntariado

## Otras reuniones no regulares



Trabajo (Interno y Obras Sociales)

Proveedores

Colaboradores

Instituciones

- **Conclusiones:** Se habla extensamente sobre un tema pero no se concretan conclusiones y tareas. Las decisiones de los asistentes expresan propósitos en lugar de acciones concretas y específicas (“se debería hacer X”, o “habría que hacer X”). Las tareas quedan poco claras y sin ser asignadas a personas o equipos concretos para que se responsabilicen de ellas.
- **Acta y seguimiento:** Pasa mucho tiempo entre la reunión y la fecha en la que se distribuye el acta. No se establecen claramente las tareas y sus responsables ni los procedimientos para reportar sobre el desarrollo de estas.

Esta guía nos permite hacer una, honesta y sincera, reflexión sobre nuestras reuniones. ¿Padecen de varios o muchos de estos síntomas? Para averiguar si nuestras reuniones son eficaces deberíamos preguntarnos:

- ¿Tengo siempre claro el objetivo de las reuniones a las que asisto?
- ¿Empiezan y acaban a la hora planeada?
- ¿Se tratan todos los temas previstos o se va saltando de una conversación a otra sin ningún orden?
- ¿Definimos una lista de acciones y un calendario de ejecución?
- ¿Tengo claro a quien debo dirigirme cuando quiero conocer la evolución de un asunto tratado en una anterior reunión?

Si podemos contestar positivamente a muy pocas de estas preguntas es que no optimizamos las reuniones; por lo que deberíamos implantar procedimientos y disciplinas que ayuden a mejorar este problema.

## *Organizar reuniones ¿sí o no?*

Las reuniones son importantes para fortalecer la comunicación interna en la organización y como tales se han de utilizar. No obstante, las reuniones se pueden convertir en una gran pérdida de tiempo y esfuerzo que en lugar de ayudarnos a esclarecer el asunto por el cual ha sido convocada, nos hagan perder la serenidad y objetividad necesarias sobre esa cuestión.

Por tanto, las reuniones deben ser cuidadosamente planificadas, establecidas e implantadas con el objetivo de solventar problemas, intercambiar información, motivar, coordinar proyectos o como sistema de consulta de los directivos para la toma de decisiones trascendentes.

## Organizar reuniones ¿para qué?

**Estar reunido NO es, necesariamente, lo mismo que estar trabajando**

El exceso de reuniones es un mal que ataca con especial virulencia a las organizaciones. Es uno de los males que **atenaza nuestra productividad**.

Organizar una o varias reuniones no es sinónimo de trabajo en equipo. Existe tendencia a confundir ambos conceptos. Por supuesto, bien utilizadas, ambas disciplinas se complementan; pero el resultado del esfuerzo y la reflexión individual no puede ser sustituido por las reuniones.

Las primeras preguntas que deben saltar a la cabeza de cualquier persona de nuestra organización cuando vaya a plantear una reunión deberían ser: “**¿ES ABSOLUTAMENTE NECESARIO MANTENER LA REUNIÓN? ¿QUÉ QUEREMOS OBTENER DE ELLA? ¿EXISTE OTRO PROCEDIMIENTO PARA OBTENERLO?**”. Conseguir que nos hiciésemos estas preguntas evitaría muchísimas reuniones inútiles.

## Algunas claves para tener en cuenta

- NO convocar reuniones sin preparación previa
- Informar del contenido de la reunión a los participantes
- Planificar la reunión
- Establecer un objetivo para la reunión
- NO convocar una reunión si se puede resolver el asunto con una llamada u otros...
- NO convocar una reunión porque si
- NO permitir la impuntualidad a la reunión
- NO convocar la reunión en la zona equivocada

## ¿Cómo planificar una reunión?

1. Toda reunión debe tener un **moderador y organizador**. Ese papel de moderador debe ser asumido por alguien con *autoridad* (alguien reconocido, que no con poder), que disfrute con el papel y demuestre que no sólo que se *puede* sino que además *funciona*. El moderador se ha de ganar el respeto. No hay nada con mayor poder de atracción que una reunión de la que la gente salga comentando lo productiva que ha sido, el poco tiempo perdido... El moderador es quien debe crear la *agenda de reunión u orden del día*. El o ella, debe asegurarse que durante la reunión se siga el orden del día y se respete el tiempo asignado a cada intervención, así como la duración acordada.
2. **Establecer el objetivo de la reunión**. Lo primero que debemos plantearnos es si realmente es necesario celebrar esa reunión o si hay alguna otra forma más eficaz de conseguir el objetivo. Para saber si es así, o no, lo más conveniente es **escribir el objetivo de la reunión**. Si al ponerlo en el papel salen temas ambiguos como *informar, cambiar opiniones, hacer seguimiento, etc.* es mejor mandar un correo electrónico o llamar por teléfono. Si en cambio el objetivo es tomar una decisión sobre A o B, dar instrucciones o informar para que se ejecuten determinadas acciones, entonces se han de definir claramente cada uno de los temas sobre los que hay que conseguir algo concreto. Todos los participantes en una reunión deben conocer y sentirse partícipes del objetivo. Su actitud debe ser de colaboración, no pasiva.



3. **Realizar los preparativos necesarios:** Antes de la reunión es necesario
  - Prever los detalles de la reunión (hora de inicio y de fin, lugar, material o información necesaria...)
  - Preparar la agenda/el orden del día
  - Preparar la documentación que deben conocer o estudiar los convocados a la reunión
  - Enviar, con antelación suficiente, el orden del día y la documentación a los participantes con solicitud de confirmación. Evitar enterarnos, poco antes de la reunión, que una persona clave no puede asistir.
  - Así mismo, debemos solicitar de forma “concreta y específica” lo que necesitamos que los asistentes preparen antes de la reunión.
  
4. **La agenda/orden del día debe incluir:**
  - Objetivo de la reunión
  - Asuntos a tratar (bien detallados)
  - Personas responsables de intervenir en cada uno (los correctos!)
  - Tiempo para cada intervención (incluyendo preguntas y discusión posterior)
5. **Establecer la duración de la reunión:** Nunca se ha de convocar una reunión sin establecer la hora de finalización. Si en el orden del día, se han definido claramente los tiempos dedicados a cada tema y las intervenciones interminables se moderan adecuadamente, una reunión debe finalizar a la hora prevista. Idealmente, una reunión no debería extenderse más de dos horas. En general, una vez transcurrida la primera hora, la atención de los participantes disminuye gradualmente según va pasando el tiempo.
6. **Identificar a los asistentes necesarios e invitar solo a ellos.** Se debe convocar solo a los que han de participar, de forma directa, en la toma de decisiones o en la ejecución de determinadas tareas relacionada con los asuntos incluidos en el orden del día. Si hay más personas que tienen que conocer lo que allí se trata, se les puede enviar el acta posteriormente. Si una de las personas directamente implicada no puede asistir, es conveniente considerar la posibilidad de postergar la reunión. A las reuniones deben asistir solo los necesarios. Reuniones donde se toman decisiones, con un número de participantes superior a 6 o 7 personas, difícilmente pueden ser productivas. Reuniones en las que se transmite información a un número elevado de participantes, no deben considerarse reunión, sino presentación o conferencia. Las presentaciones tienen un formato ligeramente diferente y la comunicación es fundamentalmente unidireccional.

## *¿Cómo debe desarrollarse una reunión?*

1. En primer lugar, se debe exigir a los participantes de la reunión, que se la **preparen**. Que lean la documentación o el material de referencia, que preparen sus aportaciones y que avisen con suficiente antelación al moderador si desean incluir algún punto en el orden del día, indicando el tiempo que estiman necesario para tratarlo.
2. **Cortar las discusiones interminables.** Esto será posible si al comienzo de la reunión se repasa, brevemente, el objetivo y los tiempos de cada tema. Si en algún momento la discusión sobre un tema se alarga demasiado, lo mejor es decir, educadamente, que el tiempo para ese tema ha terminado y que cada persona, o las que sostenían la discusión, envíen por escrito una propuesta de solución. También es importante utilizar el material de apoyo de forma adecuada.

3. **Estimular la participación de los que permanecen demasiado tiempo callados.** Las causas de esa actitud pueden ser variadas; no obstante, conviene que la mayoría aporte su punto de vista para enriquecer las decisiones. En ocasiones, la reflexión en silencio proporciona hallazgos inesperados en la búsqueda de soluciones. Es conveniente, por tanto, pedir la opinión sobre el tema que se esté tratando, a aquellos que no se han expresado antes.
4. **Utilizar el sistema de votaciones.** En la toma de decisiones, cuando se considera que un tema ha sido suficientemente documentado y tratado, es preferible no prolongar las deliberaciones y proceder a la votación. Cuando la responsabilidad de la decisión recae sobre un solo participante en la reunión (director o máximo responsable) el resultado de la votación será ilustrativo pero la última palabra la tendrá esa persona.
5. **Asignar tareas y responsabilidades.** Las decisiones tomadas en las reuniones se han de transformar en acciones concretas. Para ello, al finalizar debe quedar perfectamente claro:  
QUE acciones concretas se deben abordar  
QUIEN es el responsable de ejecutar cada acción  
CUAL es el plazo para su ejecución  
Fecha para informar sobre el estado de las acciones
6. **Evitar interrupciones que corten el hilo argumental de la persona que tiene la palabra.** No solo por la falta de educación que representa, sino también porque no dejar concluir un razonamiento puede significar la pérdida de información importante para la toma de decisiones o el diseño de una acción concreta.
7. **Terminar la reunión a tiempo.**

### *¿Qué hacer después de la reunión?*

1. **Redactar el acta** y detallar en ella de forma clara y concisa los temas tratados, las decisiones tomadas y los responsables asignadas a cada una de las acciones aprobadas
2. **Enviar el acta antes de dos o tres días.** Durante la reunión, una buena práctica consiste en ir leyendo las decisiones, las responsabilidades asignadas y las fechas previstas para llevarlas a cabo, según se termina de discutir cada punto. De este modo, antes de que termine la reunión, el acta estará casi "preparada" y se puede enviar a los asistentes en un corto plazo. Es importante que los participantes puedan disponer de ella lo antes posible para iniciar las tareas a las que se han comprometido y solicitar aclaraciones o rectificaciones de acta si lo creen necesario.
3. **Hacer seguimiento de los temas pendientes.** Después de la reunión es fundamental hacer el seguimiento de todos los temas que han quedado pendientes a partir de las decisiones que se han tomado. Si ha quedado claro los equipos o personas que se van a ocupar de las diferentes tareas, también debe quedar claro los procedimientos para informar de los avances y las fechas para ello.

## *Tipos de reuniones*

Dependiendo del objetivo, podríamos enumerar un gran número de tipos de reuniones. No obstante, simplificando, podemos decir que, fundamentalmente, existen tres tipos de reuniones:

**Informativas.** En este tipo de reunión, los participantes son informados sobre un hecho, con independencia de su grado de implicación en él. La reunión debe ser planificada para, principalmente, informar; no obstante, se suele prever un tiempo destinado a preguntas y aclaraciones que den lugar a un dialogo o conversación abierta.

Antes de ser convocadas este tipo de reuniones, los organizadores deben preguntarse si es absolutamente necesaria o si existe otra forma de transmitir la información y obtener el objetivo perseguido.

**Deliberación.** Se trata de una reunión en la que el líder necesita tomar decisiones; y para ello requiere retroalimentación (información, sugerencias, opiniones, aportaciones, etc.) que le pueden proporcionar los participantes. Para este tipo de reuniones es muy conveniente que exista un trabajo previo (distribución de materiales y estudio por parte de los participantes). Como ejemplo, estas reuniones son bastante útiles cuando se trata de desarrollar nuevas ideas o planes de acción.

**Pedir permiso o aprobación,** Se trata de una reunión en la que se supone que una parte de los participantes tiene el poder o la responsabilidad para dar su aprobación a una propuesta, un proyecto o una situación estructural.

Como ha quedado dicho, toda reunión debe ser previamente planificada; por tanto, a la hora de hacerlo, es muy importante no confundir el tipo de reunión que se requiere. Igualmente, los participantes deben de conocer el tipo de reunión a la que acuden. La confusión es la fuente número uno de ineficacia de las reuniones. Puede ocurrir, y de hecho sucede con frecuencia, que se comience como una especie de reunión y luego, por arte de magia, se transforma en otro tipo. Esto es aterrador para muchos participantes que, finalmente, pueden no darse cuenta de lo que está ocurriendo en realidad.

Puede haber una única reunión en cuyo contenido estén incluidos los tres tipos que se acaban de describir. En estos casos, la agenda debe diferenciarlos y establecer el orden para ser tratados (conforme a su relevancia) y la correspondiente asignación de tiempos.

## *Reflexionemos sobre nuestras reuniones para mejorar su eficacia*

Necesitamos reflexionar sobre la necesidad y la eficacia de nuestras reuniones; especialmente aquellas que se organizan de forma regular. Para ello, en este documento se incluye una ficha que nos ayudará en ese proceso. Una vez realizado el análisis por las personas o equipos que habitualmente organizan las reuniones, la ficha quedará rellena y deberá dar paso a un breve manual de procedimiento para cada una de aquellas que se considere necesario mantener en el futuro. El breve manual debe ser elaborado por el moderador y el líder de cada reunión. Cabe esperar que, después del análisis, se descubra que alguna de esas reuniones puede ser sustituida con otros procedimientos para lograr los mismos objetivos.

## *Anexo 1: FICHA PARA LA REFLEXIÓN SOBRE LA NECESIDAD Y EFICACIA DE UNA REUNIÓN*

1. Denominación:
2. Tipo de reunión:
3. Finalidad (objetivo):
4. ¿Quién o quienes la convocan?
5. ¿Quién es el/la moderador/a?
6. Duración:
  - ¿Es necesaria esa duración? ¿Por qué?:
  - ¿Empieza y acaba a la hora planeada? ¿Siempre?:
  - ¿Resta espacio para que los asistentes puedan atender otros asuntos? ¿Gravemente?:
  - ¿Rompe horario laboral?:
7. Frecuencia de la reunión:
  - ¿Tiene día y hora fija?:
  - ¿Es necesaria esa frecuencia? ¿Por qué?:
8. ¿Puede existir otro procedimiento para lograr el objetivo?:
  - En caso afirmativo ¿Cuál?:
  - En caso negativo ¿Por qué?:
9. ¿Se prepara orden del día?:
  - ¿Se distribuye con suficiente antelación? ¿Siempre?:
  - ¿Tiene cada punto asignado un tiempo?:
  - ¿Se prepara material o información de apoyo y se distribuye con suficiente antelación?:
  - Los participantes ¿traen estudiado y preparado cada uno de los temas que se van a tratar?:
  - ¿Se tratan todos los temas fijados en el orden del día?:
  - ¿Se salta de una conversación a otra sin ningún orden?
10. ¿Quiénes son los participantes?
  - ¿Todos tienen un papel concreto que cumplir?
  - ¿Conocen el papel que se espera de ellos en cada punto?
11. ¿Se concretan conclusiones y tareas?:
  - ¿Se define siempre una lista de acciones y un calendario de ejecución?:
  - ¿Se asignan responsables para ellas?:
  - ¿Se establece un sistema de reporte y seguimiento?:
  - Las conclusiones, ¿se transforman en algo práctico que contribuyen al engrandecimiento de Cáritas Diocesana?:
12. ¿Es adecuado el lugar donde se celebra?
  - ¿Influye en la productividad?
  - ¿Facilita la participación de los asistentes? (posición, campo visual, confort, etc.)
  - ¿Facilita la labor del moderador?

## Anexo 2: Roles en la reuniones

### 1. Coordinadora.

Responsable de Toma de decisiones

La única función que un líder de equipo no puede delegar en una reunión es justamente la inherente a su papel esto es, la de **agente de decisión**.

El líder puede también **decidir el contenido de la agenda** del día.

Implícita o explícitamente, el líder es responsable de todas las decisiones tomadas o no tomadas por su equipo y por cada uno de sus miembros.

Las otras funciones en la reunión, es aconsejable que el líder las delegue.

### 2. Participante.

Responsable de aportar su punto de vista.

Este rol es de contenido.

Afecta a TODOS los miembros del equipo.

- Previo a la reunión, cada persona es responsable de:
  - Haber leído la documentación enviada con anterioridad.
  - Haber preparado aquello a lo que se hubiera comprometido.
- Durante la reunión, cada persona de la sala, incluido el líder, puede y debe:
  - **Aportar de manera activa y positiva su punto de vista** personal en cada debate.
  - Buscar puntos de encuentro a las disensiones que pueda tener con otros.
  - Respetar a los otros y sus aportaciones.
- Tras la reunión, si ha habido un nudo entre dos personas, cada una de ellas ha de ser capaz de buscar el momento para conversar, restaurar armonía y llegar a compromisos.

Importante, dejarnos un tiempo al final de cada reunión para comentar si ha sido tan efectiva como esperábamos, si todos nos hemos escuchado, si hay algo que limpiar, mejorar, aprender, renovar, evolucionar...

### 3. Persona del Tiempo.

Es un reloj parlante. Gestiona el tiempo y no espera a que haya silencios para recordarlo. ¿COMO?

- ↪ Su tono de voz no expresará emociones.
- ↪ Su papel no es de juzgar ni presionar, lo hace el moderador si es necesario.
- ↪ Informa del tiempo sin reproches.

El equipo se ha planteado cómo tiene que ser informado de la gestión de su tiempo para tener capacidad de reacción y ayudar a centrarse. El gestor del tiempo avisará:

- Si el punto es de 15 minutos, avisará cada cinco minutos: han pasado 5', quedan 5', ya han pasado los 5' minutos de más que nos dimos.
- Si el punto es de media hora, avisa a los 10', a los 20', a los 25' avisará que quedan sólo 5' y a los 30' que ha finalizado el tiempo.
- Ante algunos temas repartiremos el tiempo en X minutos para que cada uno exponga su posición y X minutos para conclusiones. Controlando todos los tiempos.

#### **4. Moderador (director de orquesta).**

Facilita el intercambio entre participantes. Obrar para que la reunión sea satisfactoria en todos sus aspectos. El moderador nunca debe aprovechar su situación para otorgarse a si mismo privilegios (de palabra, de tiempo, etc.).

- CLARIFICANDO. Que todo el mundo comprenda qué se está tratando y entienda todas las intervenciones.
- ASEGURANDO la igualdad entre todos los participantes. Que todos participen y aporten/construyan. Da y retira la palabra.
- FOMENTANDO las intervenciones originales y apoyando a quienes las formulan.
- RELACIONANDO las intervenciones entre sí.
- GARANTIZANDO que las interrupciones sean limitadas.
- GESTIONANDO el tiempo de la reunión (pero no lo marca, eso lo hace el marcador de tiempos).
- SUAVIZANDO tensiones.
- ESCRIBIENDO palabras clave en una pizarra, de la que hace uso prudente.
- DANDO ENTRADA a quien no habla: Le pregunta directamente su opinión.

Si cada uno de los participantes propone ejes de trabajo, alimenta el debate de forma espontánea y se controla a sí mismo, el rol del moderador se aliviará notablemente.

El moderador podrá conducir una buena reunión sólo con la participación activa y positiva de los participantes.

#### **5. Reconductor- Centrador.**

Focaliza el desarrollo de la reunión Avisar cuando la reunión se escapa del tema, hay digresiones o perdemos el enfoque. ¿COMO?

- Debe interrumpir amablemente y anunciar que se está evadiendo del tema
- Es el reconductor quien ofrece tratar el tema ulteriormente.
- No corta el aire a los participantes, es decir interrumpir cualquier comentario ajeno al tema principal.
- Como un buen árbitro de fútbol, deja aportar y sólo aparece si perdemos el enfoque
- Promoverá la toma de decisiones lo más rápidamente posible durante las discusiones, a fin de centrar al equipo en su objetivo de conclusión de debates para pasar a los puntos siguientes.

Recoge las conclusiones o decisiones adoptadas No es obligatorio esperar a que se abandone el tema para apuntar conclusiones (parciales) considera que se podrían olvidar o perder si no lo hiciera.

En algunas situaciones, puede pedir a algunos participantes que ellos también apunten las conclusiones.

Se asegura que todo el mundo entiende las conclusiones que escribe y que es conforme, así como mostrarse firme en exigir que se formalicen conclusiones antes de cambiar de tema. Si las conclusiones hacen referencia a tareas a cumplir tras la reunión, se asegura de asignar un responsable a cada una y un plazo.

Típicamente, las intervenciones para presionar una decisión son:

- ¿Llegamos a una decisión?
- ¿Podríais reformular lo que acabáis de decir en forma de decisión?
- ¿Y si dejáramos que “Fulano” formule su propuesta de decisión?
- ¿Ha llegado el momento de tomar una decisión?
- ¡Estamos cambiando de tema sin haber tomado una decisión!

Requisitos de una buena decisión:

- **Claramente** formulada.
- **Mensurable**.
- Con **plazos** bien definidos.
  - o A ser posible cercanos en el tiempo, para aprovechar la posible motivación que imprima la reunión.
- Que el **responsable** de su ejecución y/o seguimiento sea elegido explícitamente.
  - o Es mejor una persona que dos, para evitar dilución de responsabilidad.

## 6. Reconocedor

Responsable de dar reconocimiento y agradecer.

Para que sea eficaz y motivador, y no caiga en una rutina que no aporte valor, el reconocimiento o el agradecimiento ha de ser:

- **Puntual**: en el momento en que ocurra algo digno de reconocimiento o se hable de ello en la conversación.
- **Personalizado**: a la persona o grupito específico que lo merezca. A todo el equipo si lo merece éste.
- **Preciso**: decir la acción o el logro concretos por los que se da las gracias o se aplaude.

Reconoce los aciertos personales o de equipo de forma concreta. Has estado muy bien en esto o en lo otro. Me ha gustado el enfoque, me ha parecido interesante tu intervención, felicitar y si viene al caso agradecer.....

## 7. Coach (una reunión de cada tres).

Responsable de observar el flujo de interacciones y de detectar atascos.

El coach hará, bien al final de la reunión, bien al final de cada bloque temático, a elección del equipo, una devolución de **PROCESO**, no de contenido, sobre lo observado en la reunión.

- **Reconociendo** los avances respecto de reuniones anteriores.
- Sobre **interacciones**, no sobre personas.
- Mejor mediante **preguntas** que con afirmaciones: p.e. “¿creéis que hemos fluido al tratar el asunto X?” ó “¿qué ha obstaculizado el avance?”, mejor que “os habéis atascado ahí” o “la oposición de Fulanito ha obstaculizado el avance”.
- Haciendo referencia a **hechos** concretos observados, describiendo la realidad, no emitiendo juicios. P.e. “he visto muchas manos en la boca” en vez de “os he visto con poca intención de participar”.



***Caritas***  
***Diócesis de Getafe***

*Caritas en el Sur de Madrid*

Edición Caritas Diocesana de  
Getafe  
Pza del Beso, 5  
28901 Getafe (Madrid)  
916950348  
[secretaria.cdgetafe@caritas.es](mailto:secretaria.cdgetafe@caritas.es)  
[www.caritas.es/diocesisgetafe](http://www.caritas.es/diocesisgetafe)