



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
DE INSTITUCIONES**

**Metodología para la Organización
de Reuniones**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES

PRESENTAN:

**ADRIANA BACHBUSH VAQUER
MARIA MAGDALENA RODRIGUEZ RODRIGUEZ**



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



USO UNICAMENTE FRASATA
1994
BIBLIOTECA CENTRAL

659.2

BAL

1994

C.2



Puebla, Pue., mayo de 1994.

La presente hace constar que se llevó a cabo la revisión y evaluación del proyecto de trabajo recepcional que las alumnas Ma. Magdalena Rodríguez Rodríguez, Matrícula 220005 y Adriana Bachbush Vaquer, Matrícula 220009 desarrollaron; motivo por el cual, autorizo la elaboración del trabajo recepcional titulado: "Propuesta de una metodología para la organización de reuniones dentro del área de servicios de la Agencia de Publicidad "PROMEDIOS COMUNICACION", como requisito para realizar su examen profesional.

ATENTAMENTE

LIC. MA. ELBA AMEZCUA DE NECOECHEA
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES
U.P.A.E.P.

Puebla, Pue., septiembre de 1994

Lic. Ma. Elba Amezcua de Necoechea
Directora de la Escuela de Administración de Instituciones
U.P.A.E.P.

Debido a la creciente demanda que ha tenido en los últimos dos años la agencia que dirijo " PROMEDIOS COMUNICACION ", referentes a completar nuestros servicios con la organización general de los eventos en que mostramos las herramientas publicitarias que producimos, hemos solicitado a las alumnas Ma. Magdalena Rodríguez Rodríguez con matrícula 220005 y Adriana Bachbush Vaquer con matrícula 220009, estudiantes de la Licenciatura en Administración de Instituciones, que realicen su trabajo recepcional en desarrollar una metodología para la organización y operación de estos conceptos.

Con este fin, agradezco de antemano la realización del proyecto y quedo de usted.

ATENTAMENTE



GIOVANNI DE SIMONE MAIMONE
DIRECTOR GENERAL.

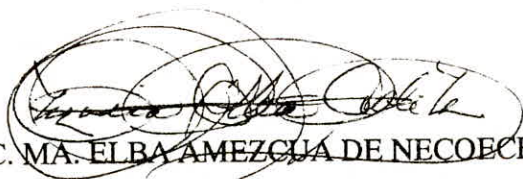


Puebla, Pue., septiembre de 1994

La presente hace constar que se llevó a cabo la revisión y evaluación del trabajo recepcional que las alumnas Ma. Magdalena Rodríguez Rodríguez, Matrícula 220005 y Adriana Bachbush Vaquer, Matrícula 220009; desarrollaron como requisito para realizar su examen profesional.

Se extiende la presente para los fines que se juzguen convenientes.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Elba Amezcua de Necoechea', is written over a circular stamp. The signature is fluid and cursive.

LIC. MA. ELBA AMEZCUA DE NECOECHEA
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES
U.P.A.E.P.

Puebla, Pue., septiembre de 1994

Lic. Ma. Elba Amezcua de Necoechea
Directora de la Escuela de Administración de Instituciones
U.P.A.E.P.

La presente hace constar que se llevó a cabo la asesoría, revisión y evaluación del trabajo recepcional que las alumnas Ma. Magdalena Rodríguez Rodríguez, Matrícula 220005 y Adriana Bachbush Vaquer, Matrícula 220009; mismo que avalo por reunir los requisitos necesarios para presentar su examen profesional.

Se extiende la presente para los fines que se juzguen convenientes.

ATENTAMENTE



LIC. MARTIN DIEZ ZAMORA
ASESOR DE CONTENIDO

Puebla, Pue., septiembre de 1994

Lic. Ma. Elba Amezcua de Necoechea
Directora de la Escuela de Administración de Instituciones
U.P.A.E.P.

La presente hace constar que se llevó a cabo la asesoría, revisión y evaluación del trabajo recepcional que las alumnas Ma. Magdalena Rodríguez Rodríguez, Matrícula 220005 y Adriana Bachbush Vaquer, Matrícula 220009; desarrollaron como requisito para realizar su examen profesional.

Se extiende la presente para los fines que se juzguen convenientes.

ATENTAMENTE



LIC. MA. GEORGINA SESMA PEREZ
ASESOR METODOLOGICO

DEDICATORIAS

A Dios, que siempre está y que me hace ser.

A mi papá, por lo que no nos hemos dicho y por tanto amor.

A mi madre, por la fortaleza y por el ejemplo.

A Enrique, por su paciencia y su interés despreocupado.

A Jordi, por sus sentidas canciones y su buena vibra.

A María, por las horas compartidas, por el cariño que te tengo y por la sinceridad.

A mis abuelos, con todo mi cariño.

Al trío, Fernanda, Claudia y Mónica por estar ¡hace ya tanto tiempo!

A Giovanni, ¡Mira que aguantas!

A los buenos amigos y amigas que conocí en la Universidad.

A los que no nombro, pero que yo sé.

A la humanidad, con sus excepciones.

Adriana

A Dios, por darme la oportunidad de vivir tan dichosa.

A ti Giovanni, por tu incondicional apoyo y amor, por ser la razón de mi vida y mi superación ¡TE AMO!

A ti, hijito(a), que me motivas a ser mejor persona cada día.

A ustedes papás, maestros de la vida y ejemplo de unión.

A ti Caro, por tu entrega y gran corazón.

A ti Adriana, por tu compañía y amistad.

A ti Ceci, que aunque lejos seguimos unidas.

A todas las personas que sin saberlo me han hecho ser lo que soy.

María Magdalena

AGRADECIMIENTOS

A las personas que nos ayudaron y apoyaron durante la realización de este trabajo:

A Giovanni De Simone, por el tiempo, la paciencia y la confianza.

A Mauricio, por el tiempo que pasaste engañándonos y diciendo ¡cualquier cantidad de mentiras!

A Tavo y Comina, por su incondicional ayuda.

Al Staff, por el buen humor y liberarnos de tensiones.

Al que inventó la computadora.

A Miguelángel Carretero, por su tiempo y el formato.

A la Lic. Ma. Elba Amezcua de Necoechea, Directora de nuestra Escuela.

Al Lic. Martín Díez Zamora, por su asesoría.

A la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

INDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	4
INTRODUCCION	7
1. MARCO CONTEXTUAL	11
<i>1.1 EL ASPECTO HUMANO DEL SERVICIO</i>	<i>12</i>
<i>1.2 LA HOSPITALIDAD COMO PROFESION</i>	<i>14</i>
2. MARCO TEORICO	
¿Por qué Metodología para la Organización	
de Reuniones?	19
<i>2.1 PLANEACION ESTRATEGICA</i>	<i>21</i>
<i>2.2 HACER</i>	<i>24</i>
<i>2.3 CONTROL</i>	<i>27</i>
3. PLANEACION PARA LA REUNION	30
3.1 ANALISIS DEL ENTORNO;	
<i>IDENTIFICACION DE LA VISION Y MISION</i>	<i>32</i>
3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	38
3.3 DETERMINAR EL TIPO DE REUNION QUE	
SE LLEVARA A CABO	40
3.4 FUNDAMENTOS PARA FORMALIZAR	
LA REUNION	44
3.5 EL EQUIPO ORGANIZADOR DE LA REUNION	49
3.5.1 VENTAS	52
3.5.2 ADMINISTRACION	53

3.5.3 OPERACION	54
3.6 DINAMICA DE TRABAJO PARA EL EQUIPO	
ORGANIZADOR	56
3.7 IDENTIFICAR LOS RECURSOS NECESARIOS	
PARA QUE SE PUEDA LLEVAR A CABO LA	
REUNION	58
3.7.1 RECURSOS HUMANOS	59
3.7.2 RECURSOS MATERIALES	62
3.7.3 RECURSOS FINANCIEROS	68
3.7.4 RECURSOS ORGANIZACIONALES	77
3.8 DECIDIR CUALES SON LAS ACCIONES	
QUE DEBERAN REALIZAR PARA LOGRAR	
LOS RESULTADOS ESPERADOS	79
3.8.1 PROGRAMA PARA LOS ACOMPAÑANTES	85
4. HACER	88
4.1 CALIDAD PARA EL SERVICIO	89
4.2 LA LOGISTICA DE LA REUNION	99
4.2.1 HOSPEDAJE	100
4.2.2 TRANSPORTACION	103
4.2.3 REGISTRO Y RECEPCION	106
4.2.4 MONTAJES	109
4.2.5 EQUIPO Y MATERIAL DE APOYO	129
4.2.6 ALIMENTOS Y BEBIDAS	131
4.2.7 CONTENIDO	134
4.2.8 PROMOCION Y PUBLICIDAD DE	
LA REUNION	136
4.2.9 EXPOSICIONES	140

4.3 LA COMUNICACION PARA Y DURANTE	
LA REUNION	145
4.4 TOMA DE DECISIONES EN ACCION	153
4.5 LA HERRAMIENTA DEL ORGANIZADOR:	
LA COMPUTADORA	155
 5. CONTROLAR	160
5.1 CONTROL PARA LA PLANEACION	161
5.2 SUPERVISION EN LA ACCION	162
5.3 EVALUACION PARA DESPUES DE	
LA REUNION	168
5.3.1 COMO ANALIZAR E INTERPRETAR LOS	
RESULTADOS DE LA EVALUACION	178
 RECOMENDACIONES	179
 CITAS BIBLIOGRAFICAS	196
 BIBLIOGRAFIA	198

RESUMEN

Una **reunión** se da cuando *un grupo de personas coinciden en un determinado lugar, en una fecha exacta y con un objetivo común*. Cada reunión tiene diferentes características, por lo que pueden ser similares pero no iguales, por lo tanto, no existe una receta mágica para que funcione eficazmente en todas ellas, pero si se debe seguir una **metodología** de trabajo en la que se consideren todas sus características particulares y que tenga un *orden lógico*. Esta metodología consta de los siguientes pasos:

1. Planear
2. Hacer
3. Controlar

Al **planear** se *analizan las necesidades* del cliente que solicita la organización de la reunión y las de los que participarán en ella para así poder determinar la **visión**, la **misión**, los **objetivos** y el **tipo de reunión** que es conveniente efectuar. Posteriormente se establecen los parámetros que la regularán, traducidos en **reglas, políticas, procedimientos, presupuestos, programas, contratos** y todas las demás herramientas que la administración y el derecho nos brindan para que se pueda llevar a cabo la reunión.

Durante esta etapa es necesario **integrar u n equipo organizador**, con personas que reunan ciertas características, que será

el encargado de *idear, planear, coordinar, operar y controlar las decisiones y las acciones* que intervendrán en la reunión. También se ocupará de *evaluar y administrar* adecuadamente los *recursos humanos, materiales, económicos y organizacionales* con que se cuenten en cada caso y a partir de ésto elaborar un **programa** de trabajo en el que se indiquen todas las *acciones que se deberán seguir para poder efectuar la reunión*.

La etapa del **hacer** abarca la *parte operativa* de la reunión. Implica el momento en que los organizadores están en contacto directo con sus clientes y participantes, por lo que es muy necesario considerar el aspecto de **calidad en el servicio**, el cual implica, entre otras cosas, el *satisfacer las necesidades del cliente y algo más*. Abarca también la **logística** y los **lineamientos** de la reunión que son cada uno de los aspectos que se deben de integrar para cubrir los requerimientos de *costo, calidad y tiempo* que cada evento tiene en particular.

En la acción se **integran** personas ajenas al equipo organizador que deberán subcontratarse para cubrir las necesidades de la reunión. A este grupo de personas es necesario *introducirlas a la dinámica de trabajo del evento* en cuestión, indicarles sus responsabilidades y funciones específicas, mantener con ellas una *comunicación permanente* y con base en esto darles la *autoridad* necesaria para que tomen las decisiones convenientes.

Controlar, es el paso final de esta metodología, incluye el **control durante la planeación** que consiste en una *revisión periódica y profunda del programa de acción y del presupuesto de la reunión*; la **supervisión durante la acción** que implica la *verificación para asegurar que todas las actividades planeadas se efectúen de manera adecuada* y finalmente, la **evaluación post-reunión** que se concentra en la *comparación de los resultados obtenidos con los planeados, encontrar las fallas, las causas y la manera en que se pueden corregir para reuniones futuras, además de medir la satisfacción lograda en los clientes y en los participantes.*

Estos tres pasos, por simples que parezcan, son fundamentales para el éxito de cualquier reunión y colaboran para cumplir con los objetivos y metas de la misma.

PALABRAS IMPORTANTES

reunión: dos o más personas que interactúan e identifican, persiguiendo fines similares y una permanencia relativa.

metodología: ciencia del método o la lógica práctica.

planear: la determinación del camino que se tomará y que se hará conjuntamente con las acciones cronológicas de trabajo para lograr los objetivos señalados.

misión: identificación de los propósitos de la reunión.

objetivos: fines hacia los cuales se enfocarán las actividades.

presupuesto: plan expresado en términos numéricos

programa: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuenta con el apoyo de presupuestos.

integrar: ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización con personas competentes.

hacer: tomar las medidas necesarias para adelantar el plan elaborado.

calidad: la percepción del cliente, cuando siente que el producto o servicio cubrió sus necesidades y aún más allá de sus expectativas.

controlar: proceso de medir y evaluar el desempeño de cada acción realizada y efectuar una correctiva necesaria para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, política, etc.

supervisión: tipo de control que se realiza en el momento mismo en que se está llevando a cabo la reunión.

evaluación: acción a posteriori, es decir, concentrando la atención en los resultados obtenidos durante la reunión y se basa principalmente en la retroalimentación.

ABSTRACT

A **meeting** is held *when a group of people gather in a certain place, at a precise date with a common objective*. Every meeting has different characteristics, some can be similar but not alike, therefore there is not a marvelous recipe that can guarantee efficiency for every meeting. Nevertheless, a working **methodology** can be established in which all particular characteristics must be considered and followed in a *logical order*. This methodology includes the following stages:

1. Planning
2. Doing
3. Controlling

When **planning**, all the client *needs should be analyzed* according to his request for organizing a meeting, as well as the needs of the people participating in it in order to determine the **vision**, the **mission**, the **objectives** and the **kind of meeting** that is most appropriate for the occasion. Then, the parameters that will regulate the meeting must be established and changed into **rules, policies, procedures, budgets, programmes, contracts** and any other tools that administration and regulation give us in order to carry out a meeting.

At this stage, it is necessary to integrate an **organizing team**, with people who have special abilities. This team will be expected to *create, to plan, to coordinate, to operate and to control the decisions*,

as well as the actions that will be involved during the meeting. The team will also be in charge of *evaluating an administrating the amount of human, material, economical and organizational resources* it can count on in every case; so as to elaborate a working **programme** in which the *actions that will be followed are established* in orde to carry out the meeting.

The **doing** stage covers the *operative* of the meeting. It implies the time in which the organizers are in direct contact with their clients and participants. Therefore, it is very necessary to consider the aspect of **quality of service**, which includes, among other things, the *satisfaction of the client needs and something else*. It also covers the **logistics** and **guidelines** of the meeting which are the aspects that must be integrated in order to cover the *cost, quality and timing* requirements that are involved in each particular event.

In this action stage, some outside people may be **integrated** to the organizing team who can be temporary workers to cover specific needs. It is necessary to get this group of persons *involved* in the working dynamics of the on-going event, to *give each one specific responsibilities and functions*, as well as *to keep close communication* with these workers. Based on this, they will have the *authority* to make appropriate decisions regarding their assigned jobs.

Controlling is the final stage for this methodology, it includes: **controlling during the planning stage**, which consists of *periodical*

*and profound revision of the plan of action and the budget for the meeting. The **supervision during the action** stage implies: verifying,*

rethat all planned activities are carried out in a successful manner.

Finally, the **post-meeting evaluation** concentrates on *comparing the results obtaine with the ones planned ; finding mistakes and their causes , and the way to correct them for future meetings. Furthermore, to measure the satisfaction from the clients and participants.*

These three stages, simple as they might look, are fundamental to the success of any meeting, colaborating with the fulfilment of the established objetives and goals.

IMPORTANT WORDS

meeting: a coming together; an assembly for some common purpose, or the persons present.

methodology: the study of procedures fundamental to the organization of a science or a field of study.

planning: a devised scheme; a way of executing an act; a method or arrangement.

mission: the tasks or objectives of those acting as envoys.

objectives: aim, goal; an end toward which one directs his exertions.

budgets: a financial statement of estimated encome and expenditures covering a specified future period of time.

programmes: a logically related order of actions to be performed or followed.

integrate: to make up or complete as a whole, as parts do.

doing: a performance; action or cause.

quality: what the customer percieves when he feels tehe product or service meets his needs an lives up to his expectations.

controlling: domination or command; check or restraint; something that serves to control, a standard of comparison in scientific experimentation.

supervision: to oversee in order to direct, as employees; to be charged with overseeing; to inspect.

evaluation: to ascertain the value of; to appraise carefully.

INTRODUCCION

Durante mucho tiempo, en todo el mundo se consideraba a la industria como la principal fuente de ingresos y el mayor proveedor de empleo, ésta ideología ha cambiado en los últimos años convirtiendo a los prestadores de servicios, sobre todo en los países desarrollados, en la principal fuente de producción de sus respectivas economías.

México ha tenido una economía basada en los servicios desde hace un siglo aproximadamente. Este sector contribuía en 1895 con 52.7% del PIB, aumentando al 55% en 1950 y al 66% hoy en día. Por su parte, la industria de transformación pasó de representar 9% del PIB en 1895, al 17% en 1950 y a 23% en el presente, pero en términos de empleo, la industria nunca ha ocupado a más del 13% del total del personal. (1)

A partir de 1970 el ramo de los servicios creció en importancia debido, principalmente a el avance tecnológico en los procesos productivos y en los transportes, entre otros, que encontraron aplicación en todas las áreas de la economía mexicana. También se ha dado por las crecientes economías a escala y la creciente externalización de los servicios, lo que ha ocasionado que las empresas muestren preferencia por contratar servicios producidos por empresas especializadas en éstos, en lugar de generarlos ellos mismos. Como otro factor tenemos el aumento de la producción y de los propios servicios, lo que ha estrechado los vínculos entre los

diferentes sectores aumentando el uso de la alta tecnología, provocando la especialización en cuanto a información, conocimiento y organización. Finalmente, las empresas se vieron en la necesidad de exportar sus servicios, entre otras cosas, para cubrir un mayor mercado mexicano, realizar alianzas con empresas en el extranjero o consumo externo de productos y servicios.

Hay que tener en cuenta que todo tipo de servicio es realizado por hombres y para hombres, ya que la persona es un ser social por naturaleza, y se ve en la necesidad de asociarse y reunirse en grupos para que en forma conjunta pueda realizar distintas labores y así sobrevivir. Cada grupo tiene determinadas características que los distinguen de otros. Estas características radican en el tipo de personas que los forman, los intereses que persiguen, que pueden ser: culturales, actividades de servicio, deportivas, sociales, recreativas, informativas, etc., los métodos y procedimientos para lograrlos y las motivaciones que se reciben, de esta manera es como un grupo se reconoce y se distingue de otros.

Hay distintas clases y dimensiones de grupos, en este caso nos referiremos a los grupos de personas que se asocian con fines comunes para llevar a cabo una reunión, en la que se cumplan sus expectativas generales.

De esta forma las **características** preponderantes de una reunión son:

- Contar con una **estructura organizacional**.
- Que los participantes se **identifiquen e interactúen** siguiendo normas que rijan su comportamiento.
- Que posean valores e intereses comunes cuyos objetivos persigan **finés similares y una permanencia relativa**.

Las **reuniones** funcionan a la manera de un **grupo organizado** para la consecución de un **fin común**, y su característica principal es que sus integrantes tienen uno o varios **intereses en común**.

El mundo entero se encuentra en una era de cambios vertiginosos, de los que México no puede escapar, en donde las exigencias de la vida se hacen cada vez mayores y la velocidad que nos marca la tecnología propicia una constante actualización e innovación. Los individuos tienen, cada vez, mayores necesidades y la profesionalización de las actividades se hace inminente. Los grupos son cada vez más complejos y cuando existe la necesidad de que las personas se reúnan, la exigencia de cumplir con un propósito definido es mayor.

Es por esto que las reuniones actuales se deben desarrollar de tal manera que se optimicen al máximo todos los recursos de tiempo, económicos y humanos, lo cual es imposible de lograr si ésta no se realiza basándose en una **metodología**, es decir, en *una serie de pasos*

que indiquen cómo, por qué, cuándo, dónde y por quién deben elaborarse todas las actividades que llevan a la consecución de un fin específico.

1. MARCO CONTEXTUAL

La empresa **PROMEDIOS COMUNICACIÓN**, preocupada por brindar a su cliente, que es cualquier persona física o moral que solicita un producto o servicio, una atención esmerada e integral, está interesada en desarrollar más eficientemente su área de organización de reuniones bajo el esquema de **calidad**, entendida ésta como *"la percepción del cliente, cuando siente que el producto o servicio cubrió sus necesidades y aún más allá de sus expectativas."* (2)

Este trabajo surge de la necesidad natural que el hombre tiene de relacionarse con los demás y a la creciente demanda en el área de los servicios. Lo que a continuación se pretende, es mostrar a la empresa **PROMEDIOS COMUNICACION** (en su área organizadora de reuniones), a ejecutivos de empresas, a los estudiantes del área administrativa y al lector en general una *metodología sencilla, que en la práctica sirva para organizar cualquier tipo de reunión.*

La dinámica consiste en seguir el proceso con el fin de no olvidar ningún factor importante. En todo caso, la habilidad de la persona encargada de organizar una reunión es fundamental al aplicar lo que aquí se expondrá, debido a que cada reunión tiene características muy particulares que ninguna otra tendrá.

1.1 EL ASPECTO HUMANO DEL SERVICIO

Al pensar en brindar un servicio, lo primero que se debe saber y asimilar es que un servicio es un acto desarrollado por personas humanas y para personas humanas. Para entender este concepto Sto. Tomás nos dice: *"persona es nombre de dignidad, por el que se designa a una sustancia que posee el dominio de acto, puesto que obra por sí misma y no es obrada por otra cosa."* (3)

Cuando nos referimos a "persona humana" no hacemos distinción alguna en cuanto a sexo, raza o edad; es unidad de cuerpo y alma. La forma corporea es evidente y la forma espiritual se comprende mediante el estudio de las facultades humanas, que son de orden superior o racional, entre las que se encuentran: la inteligencia y la voluntad, la cual incluye como una propiedad a la libertad. La libertad de la voluntad es estrictamente correlativa a la obligación de tender a la perfección que constituye dinámicamente el ser dotado de libre *albedrío*.

Todas las personas gozamos de una **"Dignidad Humana"**, de la cual emana la fuerza que obliga al hombre a actuar bien, concede el valor y el respeto que el individuo reconoce y consagra de sí mismo." (4)

Desde los primeros tiempos de la humanidad, el hombre ha necesitado de otros hombres para poder realizar las actividades de su

vida cotidiana indispensables para su subsistencia y ésto lo ha llevado a vivir en comunidad. Dentro de ésta, comenzó a surgir la especialidad que hacía a unos hombres expertos en desarrollar alguna actividad que era de utilidad para sí mismo y para la comunidad en general. Así, auxiliado por la especialización de otros, los hombres pudieron empezar a satisfacer sus necesidades biológicas, laborales, psicológicas y espirituales.

Toda persona humana busca satisfacer a través del trabajo necesidades materiales y espirituales, contribuir al bien común modificando la naturaleza de las cosas y dado un servicio directo o indirecto a otros. El servicio es una de las exigencias que lleva consigo la naturaleza humana y que dignifica al hombre perfeccionando su ser. El servir a los demás es una misión que se compagina perfectamente con el amor que tenemos a la libertad, y ésta ha de impregnar toda nuestra vida, ya que no hay mejor señorío que querer entregarse voluntariamente al servicio de los demás.

El encargado de organizar reuniones encuentra en esta actividad una oportunidad idónea para servir a los demás y satisfacerlos en sus necesidades físicas y espirituales. Todo organizador de reuniones debe de contar con un espíritu de servicio que será el que le inspirará a servir a los demás en todo momento. Esto tiene una trascendencia social ya sea directa o indirecta, teniendo una repercusión positiva hacia el ambiente. Tener espíritu de servicio

es ese afán de querer ayudar a los demás, con diligencia, sin hacer excepción alguna.

En la metodología que se presenta a continuación están inmersos todos los conceptos mencionados anteriormente, ninguno de los cuales debe ser perdido de vista por las personas que deseen organizar reuniones de una manera profesional y eficiente. No hay que olvidar que nuestros clientes SIEMPRE serán las personas humanas y que como tales deberán ser tratadas de acuerdo a su dignidad.

1.2 LA HOSPITALIDAD COMO PROFESION

Un aspecto importante de considerar en la organización de reuniones es el de **hospitalidad**, debido a que los participantes de la reunión serán los huéspedes de los organizadores de la misma, mientras ésta dure. La hospitalidad poco sirve al organizador de reuniones, si ésta sólo se queda como un concepto; es necesario que ésta sea, para quienes ejercen la profesión de servir, *una filosofía del actuar*. Al realizar esta tarea se debe hacer conciencia de que el contacto continuo con otras personas -que generalmente se encuentran en situaciones desconocidas para ellas-, crea la necesidad de incorporar el concepto de hospitalidad a sus vidas, de tal manera que se convierta en un espíritu que llene de vida, que empape el trabajo

que realizan y que de esta forma impregnarán todo lo que les rodea de amabilidad, agrado y servicio.

"La palabra hospitalidad tiene su origen en la palabra **hogar**, que significa: *el fuego que reúne y acoge a todos, les da calor y unidad.*" (5)

La *hospitalidad* puede entenderse como *virtud individual*, practicada a escala personal: de una persona a su prójimo brindándole los servicios que necesita para pasar la vida lo mejor posible. Sin embargo, también se le puede entender como una acción organizada, motivada por un sentimiento social, colectivo y racional. Cualquiera de estas dos acepciones se aplican perfectamente al organizador de reuniones y su equipo de trabajo. A nivel personal deberán mantener una actitud que permita que cada uno de los miembros y de los participantes de la reunión se sienta como un invitado distinguido y, como profesionales de la hospitalidad, deberán saber en que consiste el descanso, comodidad y bienestar que buscan los clientes al delegar en ellos la organización de su reunión.

La actividad de organizar reuniones hospitalariamente está encaminada a satisfacer, siempre en la medida que dicta la dignidad humana, las necesidades de los clientes de manera que cuenten con todos los medios para realizar sus eventos sociales o laborales.

Al aplicar el concepto de hospitalidad a todos los servicios

relacionados con la satisfacción de necesidades para una reunión, se hace inminente el profesionalizar este concepto, aunándole las características que reúne toda profesión. Técnicamente hablando; **profesión**, es aquella actividad que tiene como *fin primordial el servicio a los demás y requiere del ejercicio constante y sistemático de las actividades propias de este trabajo*. Es decir, cuando para realizar algo se requiere de cierta dedicación y preparación específica y tiene como fin inmediato proporcionar algún servicio. Se puede aplicar con amplitud el término profesional tanto a la actividad de organizar reuniones como al sujeto que la realiza; un individuo que es profesional, en esencia, realizará actividades profesionales para el beneficio de otras personas. Así, cuando se realiza una reunión de manera profesional, el resultado será, casi siempre, algo bien hecho, acabado con la máxima perfección posible.

La organización de reuniones en la hospitalidad como profesión, al ser una actividad directamente relacionada con la persona, cuyo fin inmediato y esencial es el servicio a otros, requiere de un equipo organizador debidamente preparado para conocer lo que el cliente necesita y proporcionar los medios adecuados para satisfacerlos. Se trata de una actividad que reúne, en sí misma, las características con las que se califica de profesional tanto a la actividad misma de la hospitalidad como a la persona que la realiza, cuando lo hace con perfección.

La preparación de la persona que se dispone a ejercer la

profesión de servir debe tener, como punto de arranque, una sólida preparación personal que tiende a situarla en su propia personalidad. Así, el organizador de reuniones que desea autorrealizarse en el trabajo sirviendo a los demás, debe, en primer lugar, conocerse a sí mismo y aceptarse para poder empezar el camino del desarrollo. Los profesionales en la organización de reuniones han de tener una voluntad bien formada para tomar las decisiones correctas, ya que afectarán directamente a sus clientes y a los participantes de las reuniones.

La formación intelectual y la de la voluntad unidas, propician el desarrollo de la personalidad y permiten que quien se dedique a la organización de reuniones bajo estos conceptos sea, como comúnmente se dice, *muy humano*. La preparación personal para el ejercicio de la profesión de organizar reuniones exige una formación que podrá llamarse tecno-artística, que consiste en desarrollar ciertas virtudes indispensables:

- **Donación en el servicio generoso a los demás:** no el conformismo de dar sólo a cambio de algo: dinero, reconocimiento, etc. El auténtico servicio, aunque tendrá que ser remunerado para poder seguir sirviendo, está enriquecido con la donación del propio ser en los actos de servir.

- **Orden:** esta virtud tiene, para los profesionales del servicio, dos facetas importantes:

1. Saber jerarquizar las actividades para dar a cada cosa la importancia que tiene;
2. Saber distinguir que actividad es prioritaria frente a las demás: la propia familia, las personas a las que se atiende o las personas con las que se atiende a otras.

En la industria de servicios, el control de **calidad** no lo hacen los gerentes, sino aquellos que tienen un **contacto directo con los clientes**. Por eso se dice que dependemos mucho más de la calidad humana y de las actitudes del personal de línea, que de la calidad de las ideas o de los productos o del servicio que queremos ofrecer.

2. MARCO TEORICO:

¿Por qué Metodología para la Organización de Reuniones?

Muchas de las actividades que cada uno de nosotros efectúa diariamente, sigue una rutina que en algunos de los casos es un método; realizamos acciones mecánicas sin darnos cuenta, por ejemplo: un individuo sigue un orden o una serie de pasos al momento de vestirse, como pueden ser: ponerse antes los calcetines que los zapatos, o la camisa antes de la corbata, etc., todo siguiendo un orden lógico. Otro ejemplo es el calentar el coche por las mañanas y abrir la puerta del garage antes de sacarlo. Si nos ponemos a analizar todas las situaciones que llenan nuestra vida cotidiana sin que reparemos en ellas, podríamos formar una lista interminable, sin embargo, cada una de éstas fue planeada por nosotros en algún momento y a partir de entonces las hicimos parte de nuestra metodología de vida.

Al realizar una reunión también debemos de seguir una *serie de pasos*, es decir una **metodología**. Al mencionar esto no nos referimos a que el organizar una reunión sea una cuestión rutinaria, ya que como indicaremos más adelante, las reuniones constan de tantas características individuales que nunca habrá dos iguales, por lo que no todas las acciones o decisiones que se ejecuten para una, sirven de igual manera para otra. Es por esto que **para una reunión es necesario establecer un método**, es decir, el modo de hacer con

orden una cosa, por lo tanto, *una metodología es la ciencia del método o la lógica práctica* (6). Por todo esto, el presente trabajo recepcional constituye una metodología porque propone una serie de pasos con un orden lógico, de tal manera que siguiéndolos y adecuándolos correctamente se puede llegar a realizar una reunión exitosa.

Esta metodología busca la correcta organización de la reunión, en el sentido de que **organización** implica *"la identificación y la clasificación de las actividades requeridas; en una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones."*(7)

Si el lector recurriera a un diccionario encontraría, como sinónimo de la palabra **reunión**, otras como *"suceso, evento, encuentro, acontecimiento, episodio, concurrencia, asamblea, agrupamiento, sociedad"* (8), etc. y es debido a que los factores, infinitamente amplios que intervienen en el desarrollo de ésta, hace que se convierta precisamente en un suceso que ocurre en una fecha determinada, bajo alguna circunstancia, que hagan que este encuentro sea todo un acontecimiento.

Para el desarrollo de este trabajo se analizaron diferentes teorías que se adaptaran a la organización de reuniones, siendo éste un conglomerado práctico de varias teorías aceptadas por grandes estudiosos y empresarios, con el fin de no limitarnos a un solo tipo de pensamiento.

2.1 PLANEACION ESTRATEGICA

Para el capítulo de planeación aplicamos, básicamente, la teoría de planeación estratégica desarrollada por George A. Steiner por considerarla la más apropiada para los alcances que pretende esta metodología. Según este autor, la **planeación estratégica formal** es un *proceso con amplias variaciones en la que el pensamiento, tanto sistemático como intuitivo, están involucrados*; afirma, además, que este tipo de planeación debe ser *diseñado para las características únicas de cada empresa*, concepto que se adecúa perfectamente a las características exclusivas de una reunión.

Como se explicará más adelante, un sistema de planeación estratégica o planeación para la reunión, puede ser muy sencillo o extremadamente complicado; lo importante es que se analicen perfectamente la empresa o reunión, procurando adelantarnos a situaciones futuras; para esto es muy importante que el director de la empresa o el organizador de la reunión logre, para su toma de decisiones, la adecuada aplicación y combinación del sistema y de la intuición, mediante los pasos apropiados y para los temas adecuados en el proceso de planeación, ya que para tomar las decisiones más significativas, lo ideal es asegurarse de que los resultados se basen en un *análisis riguroso y arduo, guiado y reforzado por la intuición basada en la experiencia*. El sistema es necesario para determinar el método de análisis riguroso que se debe emplear y los datos recopilados. La decisión final es intuitiva, ya que de no ser así todos

los problemas se resolverían matemáticamente.

El primer paso en el análisis de situación consiste en examinar las expectativas o intereses de elementos externos a la compañía. El segundo paso es aquel de entender los intereses de los directivos y empleados dentro de la empresa.

Uno de los principales fines del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Una forma de análisis de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamental para la planeación, es el análisis OPEDEPO PF, el cual sugiere estrategias, y propone una vez que éstas son identificadas, evaluarlas con base en diferentes criterios, debido a la cantidad y complejidad de los datos que se obtengan.

Posteriormente se elaboran objetivos, estrategias y planes tácticos más detallados, los cuales únicamente pueden tener su base en los propósitos y las misiones básicas. Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado. Estas, además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio. No existe un enfoque estándar para la creación de misiones; las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores de ejecutivo y no pueden cambiarse fácilmente sin la

intervención directa del mismo (o del equipo organizador, como posteriormente explicaremos). Los propósitos y las misiones a menudo se expresan en términos amplios y generales.

El proceso de planeación requiere que las premisas generales de las misiones y de los propósitos se hagan en forma más concreta mediante el desarrollo de objetivos. Los objetivos deben ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, y entendibles; debe existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deben basarse en la participación del personal en su establecimiento, su número tiene que ser limitado y debe haber una relación entre ellos.

El propósito, la misión y los objetivos son la base de la cual se desprenden toda una serie de planes, políticas, programas, presupuestos, etc., que juntos formarán una planeación estratégica integral. Steiner divide éstos en:

- a) **Planes de manufactura.** Que son en los que se incluyen todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios.
- b) **Planes financieros.** Existen diferentes tipos. Uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros en su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados ingresos y formas típicas de balances. Otro tipo se refiere a la adquisición y control de los recursos financieros

necesarios para implantar los planes. Un tercer tipo trata con las distribuciones de capital y puede cubrir su presupuesto, al igual que controles generales de presupuesto.

c) **Planes de personal.** Abarca diversos temas referentes todos a la selección, reclutamiento, contratación, capacitación, motivación pagos, bienestar, relaciones laborales, protección y seguridad, etc. del personal. Para elaborar los planes, Deming propone una dinámica denominada tempestad de ideas (o lluvia de ideas) que constituyen una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros del grupo aporten ideas sobre un determinado tema y lo pueda hacer sin restricción alguna.

d) **Planes funcionales.** Relacionados con la parte operativa de la empresa, por ejemplo: diversificación, organización, operaciones internacionales, etc. La lista de este tipo de planes puede ser enorme.(9)

2.2 HACER

El segundo paso de nuestra metodología consiste en el **hacer**, y también es la parte segunda del *ciclo Shewhart*, que es un diagrama establecido para administrar el mejoramiento incesante, y como nos lo indica Deming, éste implica "*tomar las medidas necesarias para adelantar el plan elaborado*".(10) Los pasos de este ciclo son: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA).

En esta etapa hacemos referencia a los momentos en que se está llevando a la práctica la reunión y en los que todas las personas que intervienen en ella tienen un contacto directo con el cliente; es por esto que un aspecto fundamental es hacer las cosas bien para poder lograr la **satisfacción del cliente**, lo cual se logra al *"suministrarles a ellos bienes y servicios que correspondan a sus expectativas y a sus necesidades a un precio que estén dispuestos a pagar"* (11), y esto sólo se logrará con un mejoramiento continuo en calidad. En este aspecto es importante recordar las acertadas palabras de Jurán cuando afirma que **la calidad es labor de todos**.

Así, no hay una sola persona que esté exenta de tener que brindar un servicio de calidad. Según Deming, algo indispensable para que esto ocurra es la **capacitación** del empleado para que conozca la filosofía de la empresa y aprenda a cumplir sus funciones; se familiarice con el proceso y comprenda la parte que le corresponde dentro de él. Esta capacitación debe estar totalmente acorde con la filosofía, las metas y los objetivos de la empresa o reunión, se debe analizar qué es lo que se va a enseñar y diseñar un programa para la misma; se impartirá apoyada en la experiencia de la persona que lo dé, en materiales didácticos y en métodos estadísticos. La capacitación se establece para ayudarle al trabajador a tener éxito y a mejorar su desempeño. (12)

Con la capacitación lo que se pretende es lograr una alta productividad. Ouchi nos dice que ésta se podrá lograr coordinando

los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles, para lo cual, dentro de su **Teoría Z** nos brinda herramientas como la *confianza, la sutileza, la lealtad a la firma y la entrega del individuo a su trabajo*. También nos indica que la única forma en que un empleado se comprometa personalmente ante una decisión acordada por un grupo y trabaje con ahinco para ponerla en práctica, es que esté convencido de que todos comparten objetivos y que nadie esté procurando únicamente su beneficio propio. Ocupa el término **clan** para designar a *asociaciones íntimas de personas comprometidas en una actividad económica y unidas por varios lazos*.

Esta deducción del significado de la palabra clan es abstraída del empleo que le dá el sociólogo Emile Durkeim, al referirse al conjunto de bandos, que son las unidades más pequeñas que cuentan con una organización. (13)

Un grupo de personas al estar organizado, forzosamente debe de contar con una persona que los guíe, que sea su líder. Haciendo referencia a la reunión debemos de contemplar que ésta se lleva a efecto con características ciertamente circunstanciales, por lo tanto, la persona que guíe a un grupo que intervenga en estos acontecimientos no debe ser rígido, sino adaptable a cada situación. Como Odiorne nos menciona, un **líder situacional** *"es aquél cuya conducta es multidimensional y cuyo estilo varía según la situación"*. Estas dimensiones comprenden la personalidad del líder; las exigencias

técnicas de las tareas que deben llevar a cabo él y sus seguidores y el ambiente social, cultural y físico en el que se desenvuelven". Según el creador de la teoría del liderazgo situacional, Fred Fied, se consideran básicos tres componentes situacionales:

- 1) Tareas claramente estructuradas y definidas que puedan ser delegadas y controladas por miembros de la organización.
- 2) Alguna autoridad legal que refuerce la voluntad del líder entre los miembros de la organización.
- 3) Una relación personal entre el líder y los miembros de su grupo que genere el apoyo de este último.(14)

Por todo esto es necesario en un ambiente laboral el procurar el trabajo en equipo bajo una adecuada dirección, ya que, como Deming afirma, *los esfuerzos individuales sencillamente son menos eficaces que los cooperativos*.(15)

2.3 CONTROL

Esta etapa es la tercera y última de la metodología que se desarrollará a continuación. La palabra **control** se utiliza aquí en el sentido de "*control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme a los planes*"(16). Newman clasificó los controles en tres tipos básicos:

- a) **Controles directivos** que están diseñados para detectar derivaciones de una norma y para permitir la acción correctiva antes de que se complete una operación.
- b) **Controles si/no**, los cuales especifica que se requiere de la aprobación antes de que se pueda emprender el próximo paso.
- c) **Controles de posacción**, que miden los resultados después que de que se haya completado una acción. (17)

El proceso del control se inicia desde la etapa de la planeación, en donde existe una continua revisión de detalles, de estrategias, de planes, de programas. La decisión directiva es muy importante en el momento de seleccionar y definir las normas específicas para guiar la acción. Los aspectos considerados durante esta etapa son muy amplios y no se pueden establecer normas para cubrirlos todos, por lo que el control se deberá enfocar a aquellos puntos claves que la dirección desea observar continuamente. Mientras más concreta y específica sea una norma, más fácil será el control de la misma.

Para efectuar los controles si/no se debe de establecer lo siguiente: el grado de variación que puedan tener las acciones correctivas; determinar las normas que deben cambiarse, considerando que los cambios se realizarán en el medio ambiente; un sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño; el poder del sistema de cómputo, ya que este es un

método muy eficiente para obtener información rápida y exacta; la comparación de los resultados planeados con los obtenidos y establecer pronósticos para el futuro. Se debe de considerar, también, el método de control apropiado para evaluar el desempeño del personal.

El control posacción, se realiza en dos fases: la primera se relaciona con la evaluación de señales de advertencia y la segunda con la decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas. Una vez que el directivo haya decidido que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrán necesitar revisión de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, mejor motivación para los empleados, etc. Aunque el control puede identificarse como una función clave del director, no puede desempeñarse sin tomar acciones simultáneas entre otras funciones. (18)

Deming afirma que el propósito de la **supervisión** debe ser *"mejorar el desempeño del hombre y de la máquina, aumentar la producción y simultáneamente aligerar la carga del trabajador de producción, hacer su trabajo más interesante y también más productivo"*(19)

3. PLANEACION PARA LA REUNIÓN

El futuro se nos presenta incierto. Ninguno de nosotros puede estar seguro de lo que sucederá el día de mañana y las repercusiones que éste tendrá para el siguiente. Las empresas se encuentran en la misma situación debido a las cambiantes circunstancias políticas, sociales, económicas, ambientales y competitivas. En estos momentos, más que nunca, es necesario el determinar los cursos de acción a seguir si se quiere lograr una situación determinada, y esto provoca que la planeación se vuelva indispensable.

Aunque existen muchos factores que se escapan de nuestro control, la planeación es una forma de hacer que las cosas ocurran como nosotros lo deseamos, nos permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos llegar y evita que las cosas ocurran por mera casualidad.

Una empresa existosa es aquella que constantemente está planeando y haciendo que las cosas ocurran como ella quiere a pesar de muchos inconvenientes (no siempre salvables). Una reunión tiene las mismas características de cualquier empresa, claro que en este caso, **la reunión debe planearse, desarrollarse y evaluarse en un periodo de vida muy limitado, por lo que la planeación debe ser más intensa y continúa** debido a que las actividades a realizar se suceden una a otra con mayor velocidad.

Planeación se puede definir como *"la determinación del camino que se tomará y que se hará conjuntamente con las acciones cronológicas de trabajo para lograr los objetivos señalados. Es el curso de acciones por seguir, de modo que se establezcan las reglas, políticas y procedimientos que habrán de orientar los objetivos, la secuencia de las operaciones para efectuarlos y la determinación de tiempo, elementos y presupuestos con qué lograrlos"*. (20)

Para realizar una planeación eficiente, lo primero es tener un propósito y una dirección claros para lograr la calidad en cualquier reunión. Los principales pasos para planear son:

1. Analizar el entorno, identificación de la visión y de la misión.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Determinar el tipo de reunión que se llevará a cabo.
4. Fundamentos para formalizar la reunión.
5. El equipo organizador de la reunión.
6. Dinámica de trabajo para el equipo organizador.
7. Identificar los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo la reunión.
8. Decidir cuáles son las acciones que se deberán realizar para lograr los resultados esperados.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO; IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN.

Al realizar la organización para cualquier tipo de reunión es indispensable realizar una investigación de todos los factores internos y externos que afectan a la misma. Es decir, *el organizador debe tener un conocimiento profundo del cliente o empresa que le encargó organizar esa reunión*. No existe una forma fija de realizar este análisis, varía en amplitud y su alcance potencial puede cubrir cualquier factor importante que exista en el medio, tanto interno como externo.

De manera *interna* a la empresa, se incluirá todo lo que está intimamente relacionado con nuestro cliente y que influirá de manera determinante en la organización de la reunión:

- Su giro u objeto social
- Organigrama o estructura administrativa
- Políticas y normas de la empresa
- Distribución geográfica de las sucursales, agentes, representantes, distribuidores, etc.
- Recursos económicos, técnicos y humanos disponibles y utilizables para la realización de la reunión.
- Registros de reuniones pasadas, si es que existen, en cuanto a los registros contables, estadísticos y administrativos; la memoria o historia de la reunión; resultados de encuestas o entrevistas realizadas

a ejecutivos, organizadores y/o participantes de las reuniones celebradas.

Dentro de los factores *externos* se consideran todos aquellos recursos y servicios que quedan fuera del control directo de nuestro cliente, pero que, al igual que los anteriores, deben de considerarse en la organización de la reunión, por ejemplo:

- Lugar sede en el que se realizará la reunión
- Hospedaje
- Vías de comunicación y transportación
- Condiciones meteorológicas
- Recursos naturales y culturales
- Infraestructura turística y de apoyo
- Servicios técnicos y profesionales
- Fechas probables de la reunión
- Promoción y programas (21)

Todos estos factores deben ser investigados, analizados y seleccionados de acuerdo a los requerimientos específicos de la reunión, considerando los servicios, costos y beneficios que representa cada opción para elegir la más adecuada y funcional.

No debemos olvidar el medio ambiente que impera en el país y las circunstancias sociales y ambientales que afectan directamente a la empresa o institución. *Hay que investigar todos los factores al*

alcance del pasado, presente y futuro, internos y externos, positivos o negativos, que afecten al cliente, así como sus tendencias, fuerzas, fenómenos y necesidades claves que tendrán impacto potencial en la reunión, lo cual será un paso determinante para la planeación.

El encargado de la organización de una reunión debe conocer perfectamente a su cliente, relacionarse con él y vincularse de tal manera que logre formar parte, aunque sea temporalmente, de la empresa para la cual va a trabajar. Pero existe algo más, cliente no es sólo la empresa o persona física que nos contrata; *el verdadero cliente es aquel a quien va enfocada la reunión*, aquellas personas que tienen el deseo, la posibilidad y la autoridad para participar en ella. Estas personas formarán nuestro **mercado meta**, el cual no siempre es fácil de identificar, y para lograrlo se requiere obtener cierto tipo de información (puede ser a base de un cuestionario aplicado a la persona que directamente está solicitando el servicio), para conocer las características, costumbres y motivaciones de los posibles participantes de la reunión. Por ejemplo, si todos los esfuerzos de la planeación van enfocados a actividades relacionadas con el deporte, las diversiones nocturnas y la recreación tendrán resultados satisfactorios si los participantes son jóvenes, pero si los participantes resultan ser personas adultas, los resultados dejarán mucho que desear. Lo mismo sucede si una reunión se enfoca a la integración de parejas y los participantes son feministas activos, por citar algunos.

Aquí entra un aspecto que nunca se debe de olvidar al

organizar una reunión: identificar la **necesidad**, entendiendo por esta a *un satisfactor no cubierto*. Es decir, cuando alguna persona carezca de algo (remuneración económica, motivación, seguridad laboral, etc.), estaremos hablando de que existe una necesidad que debe ser cubierta.

En muchas ocasiones se dá un choque entre la **necesidad aparente (o subjetiva)** y la **necesidad real (u objetiva)**, es aquí donde es fácil **confundir los síntomas con las necesidades**, lo cual se puede solucionar con un estudio del entorno.

Por ejemplo: el directivo de una empresa nota que su personal se muestra apático, poco cooperativo y desmotivado, puede deducir que se encuentran en ese estado porque sus trabajadores no se conocen entre sí, por lo tanto, considera necesario superar esta deficiencia realizando actividades de integración para que todos se conozcan. Si se analiza esta situación específica y su entorno, tal vez se podría llegar a la conclusión de que lo que en realidad la falta de cooperación no es producto de las malas relaciones de los trabajadores, sino del poco compromiso que cada uno siente con respecto a la empresa, por lo tanto lo que se requiere es un curso de inducción a la institución para la cual trabajan y que el realizar actividades sociales para que se conozcan no darían los resultados esperados. El detectar la causa real es labor del organizador de reuniones y su obligación es comunicárselo a su cliente.



ACTIVIDADES DE INTEGRACION (X)



CURSO DE INDUCCION

Lo expresado anteriormente nos dará como resultado el poder tener una **visión** acerca de *lo que será la reunión*, es decir, el realizar un análisis nos dará un panorama claro de lo que es conveniente hacer y nos proporcionará, al mismo tiempo, *la justificación del porqué* es conveniente realizarlo de una u otra manera.

El siguiente paso, difícil y decisivo, es encontrar la solución adecuada para cubrir esa deficiencia, lo que constituye definir la misión de una reunión exitosa.

Llamamos **misión** a la *identificación de los propósitos de la reunión*, que generalmente abarcan propósitos socio-económicos, empujes y características de cliente, relaciones del cliente con la comunidad, etc. y *dependerá de los valores, aspiraciones e intereses* del mismo.

Las misiones usualmente son premisas escritas en forma de lema con alto nivel de abstracción; en ocasiones constituyen el eslogan de la reunión. El plantearlas adecuada y razonadamente puede constituir el éxito de un evento, si proporcionan motivación, dirección general, imagen, tono y/o filosofía, creatividad para guiarlo, porque siempre está directa y profundamente involucrada con el proceso.

Este enunciado debe ser breve, que ocupe a lo sumo una página, escrito a máquina o en computadora a doble espacio. Se recomienda que se elabore por los miembros del equipo organizador

(del cual se hablará más adelante) y por el cliente mismo, debido a que de esta manera se tiene el beneficio de diferentes perspectivas y se cuenta con la oportunidad de verificar la legitimidad de cada elemento del enunciado, el cual no tiene ningún valor si no es apoyado por cada uno de los miembros del equipo.

El enunciado de la misión de la reunión debe ser real, válido y permanente, y debe darse a conocer a todas aquellas personas que trabajarán dentro de ella.

3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Una vez determinada la misión de la reunión, se procede a ramificarla o especificarla, designando objetivos que nos llevarán a su consecución. Los **objetivos** son los *finés hacia los cuales se enfocarán las actividades*.

Toda reunión o evento especial que se organice, se hace con el fin de solucionar un problema o para aprovechar una oportunidad, éste es el propósito de la reunión. Por este motivo existe la necesidad de plantear objetivos *claros, medibles y alcanzables* que nos lleven a encontrar la soluciones al problema o que nos indique el camino idóneo que nos permita detectar y aprovechar las oportunidades.

Existen dos tipos de objetivos:

- Objetivos generales
- Objetivos particulares

Al determinar los **objetivos generales** del evento, *se debe de reflejar en ellos, la razón o motivo principal* de su organización. Todas las personas que asistan al evento, tendrán como meta, un fin común, el cual debe estar perfectamente identificado y ser por todos conocido.

Los objetivos deberán plantearse de tal manera que ayuden a la consecución de la reunión y que estén en función de la misión. Los fines más importantes a lograr en un periodo determinado, es decir, *los que más se apeguen a la misión del evento*, constituirán los objetivos generales. Estos son preliminares por estar basados en un juicio de lo que el cliente puede y debe lograr con la realización de ese evento.

Una vez identificado el (los) objetivo(s) general(es) de la reunión se procede a identificar y establecer los **objetivos particulares** de la misma. *En este aspecto hay que considerar las necesidades y expectativas, tanto de la persona o grupo que organiza la reunión, como las necesidades y expectativas de las personas que participarán en ella.* Así podemos tener tantos objetivos particulares como necesidades tengan cada una de las personas involucradas.

Los objetivos deberán ser evaluados y jerarquizados para obtener los mejores resultados. La lista de ellos no debe ser muy extensa, pero debe cubrir todas las áreas de actividad involucradas dentro de la reunión. *Se debe indicar el tiempo necesario para cumplirlos, el costo, los recursos que se ocuparán y la calidad que se deberá obtener para poder medirlos al finalizar la reunión.*

3.3 DETERMINAR EL TIPO DE REUNIÓN QUE SE LLEVARÁ A CABO.

Una vez que se han especificado los objetivos, se procede a definir y decidir cuál será el **tipo de reunión**, lo cual significa seleccionar alguna de las técnicas grupales, *con el fin de activar los impulsos y las motivaciones individuales y colectivas de los participantes*. La clasificación más usada en el Continente Americano es la siguiente:

Convención

Es la reunión de un grupo de personas con intereses similares de cualquier índole, en una fecha y lugar determinado para *divulgar y desarrollar ideas o pensamientos, tomar decisiones y obtener una síntesis útil para el futuro.*

Seminario

Es un selecto grupo de personas reunidas con el fin de

escuchar a expertos en la materia que les aportan sus conocimientos y experiencias, con lo cual se recibe capacitación en una o varias sesiones sobre los temas tratados.

Congreso

"Es la reunión cuyo propósito es *impartir e intercambiar información, encontrar soluciones y averiguar hechos* dentro de los campos técnico, económico y de múltiples áreas. Puede describirse como una fusión de experiencias y opiniones provenientes de personal altamente capacitado. Por lo general, los congresos reúnen a las autoridades en la materia de que se trate."(22) Su *temática* generalmente es *académica o técnica*.

Conferencia

Reunión en las que se invita a expositores especializados para que presenten una *ponencia ante un auditorio*. Usualmente se establece una *comunicación en un sólo sentido*, pero en algunos casos se permite la retroalimentación por medio de una sección de *preguntas y respuestas*.

Simposio

Consiste en la exposición verbal de un *tema tratado desde diferentes enfoques*, con el fin de brindar un panorama más amplio y completo al público oyente. Las charlas deben seguir un orden establecido y deben ser impartidas por varios expertos en la materia.

Jornada

"Es una reunión de trabajo, de investigación, de estudio e informativa para resolver un problema planteado ante un auditorio interesado en el tema, cuyas *resoluciones y resultados se publican posteriormente*".(23)

Coloquio

Es un grupo de expertos en *diversas disciplinas* que se reúnen con el fin de exponer sus conocimientos u opiniones *sobre uno o varios temas determinados*.

Mesa redonda

Es un grupo formado por técnicos, expertos y/o participantes en general, quienes *bajo la guía de un moderador o coordinador*, conversan e intercambian sus opiniones, conocimientos o experiencias acerca de un tema. *Se llega a conclusiones*.

Panel

Consiste en una *conversación libre y espontánea* de varios participantes dirigidos por un coordinador, sin que éste se convierta en orador, y que se encarga de preguntar y moderar el tiempo.

Foro

Es muy similar al panel; también se exponen ideas de manera libre y abierta con un mínimo de limitaciones. La diferencia consiste en que el foro *se puede emplear de manera directa o complementaria*.

Cuando los participantes discuten sobre un tema previamente estudiado es un foro directo y cuando es el final de otra actividad, por ejemplo de un panel, se convierte en complementario.

Brain storm o lluvia de ideas

Es una reunión donde *los paticipantes juegan un papel principal*, ya que exponen sus ideas por absurdas o tantas que parezcan, con el fin de generar una discusión y aportar soluciones creativas.

Buzz group o debate

Es una reunión de dos o más, para tratar o discutir uno o varios temas, bajo la guía y control de un presidente. En el los participantes expresan sus opiniones, de acuerdo con sus *reglas de tiempo y tema de discusión*.

Tribuna libre

Es un grupo formado por *un número limitado de participantes* que *discuten libremente* sobre un tema, ante un auditorio cuya única función consiste en ser expectador, sin interferir en ningún momento.

Curso

Se basa en las *necesidades de capacitación, actualización y desarrollo de recursos humanos* consistente en exposiciones de temas, dados por uno o varios instructores, y en pláticas participativas que buscan desarrollar hábitos, actitudes, conocimientos y habilidades que

permitan un desempeño eficiente en las actividades.

Curso - Taller

Es el desarrollo de un *tema específico llevado a la práctica de manera flexible* ya que no requiere la estricta presencia de un expositor, y cuya finalidad es la obtención de un *resultado o producto tangible, evaluable útil y aplicable*.

El definir y designar adecuadamente el tipo de reunión es muy importante, ya que cada una de las técnicas tiene características específicas que nos llevarán a lograr los objetivos de la reunión, los cuales tal vez no se conseguirían si se escogiese una técnica inapropiada.

3.4 FUNDAMENTOS PARA FORMALIZAR LA REUNIÓN

El arte de organizar una reunión no es nada fácil y existen muchos puntos críticos que pueden olvidarse o no cumplirse en el momento de su realización; por lo tanto es conveniente que se *formalicen por escrito todos los acuerdos* a los que se lleguen tanto con los proveedores como con los clientes y esto se logra mediante **cartas convenio o contratos**.

Al referirnos a esto incluimos todos y cada uno de los aspectos

que se contemplarán dentro de la reunión. Desde el contrato con el lugar sede, abarcando todo el personal auxiliar del que se requerirá hasta los acuerdos logrados con el proveedor de las flores para que adornen la iglesia, por poner algunos ejemplos.

Esta *carta convenio* no necesariamente debe ser larga, pero sí debe de ser lo más *explícita y sencilla* posible en cuanto a las obligaciones y derechos de ambas partes y debe ser firmada de mutuo acuerdo para evitar diferencias entre lo que quiere el cliente y la otra parte. Entre los requisitos con los que debe cumplir un contrato están los siguientes:

1. Nombre o razón social del proveedor.
2. Nombre o razón social del cliente.
3. Fecha y lugar en que se firma.
4. Especificar fecha de inicio y fin del servicio contratado (o bien, fecha de entrega).
5. Anotar los compromisos adquiridos tanto de una como de otra parte.
6. Lugar en que se llevará a cabo el servicio o entrega.
7. Especificaciones del servicio o de la entrega requerida.
8. Costo de las mismas.
9. Políticas de pago y de entrega.
10. Políticas o garantías en caso de inponderables o incumplimiento de cualquiera de las partes.
11. Especificar condiciones y fechas límite en caso de cancelación.

Considerando todos estos aspectos tanto el proveedor como el cliente estarán protegidos, ya que el contrato o la carta convenio es un *arma que sirve para asegurarse de recibir aquello por lo que se está pagando.*

Existen una serie de cuestiones que también es necesario que se formalicen por escrito y que tienen mucho que ver con la organización y control tanto interno como externo. Nos referimos al establecimiento de reglas, políticas, procedimientos, presupuestos, etc. que constituyen los parámetros exactos dentro de los cuales se desarrollará la reunión.

Es importante que en la etapa de planeación se definan y establezcan claramente estos criterios para evitar que la organización de la reunión caiga en un empirismo poco práctico; se reducen las posibilidades de que se *sustituya lo importante por lo urgente*, ya que esto puede ocasionar que los resultados obtenidos no sean tan satisfactorios, o bien, que no sean los esperados.

La ética y los valores de la organización establecen su carácter e índole moral de ella. Determinan como serán tomadas las decisiones, como se tratará al personal, cómo se relacionará éste entre sí; crean y confirman el lugar de la organización dentro de la sociedad.

Las **reglas** son dictámenes superiores que se establecen, los cuales no están sujetos a discusión, cambio o alteración.

Las políticas son aquellos principios generales que sirven para orientar la reunión, así como para formular interpretar y suplir las normas concretas. Las políticas son diseñadas con base en la ética y en los valores de la organización y establecen la pauta sobre la manera en la que funciona.

Los **procedimientos** señalan la secuencia cronológica más eficaz para obtener los mejores resultados en cada función concreta; en esencia, son la división funcional de cada acto por realizar.

Los **programas** son *"un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos"* (24). Las oportunidades de éxito son mucho más grandes para una organización que cuenta con una perspectiva claramente definida que pueda seguir el personal.

Un programa se puede hacer tan extenso como sea necesario y puede, a su vez, requerir de *uno o varios programas de apoyo*. Para el desarrollo de una reunión se necesita elaborar un programa que cubra todas las actividades y elementos de que constará de manera general, pero complementado con otros programas que cubran los eventos sociales, las actividades de los acompañantes o bien, programas de recorridos turísticos, entre otros. Cada una de las actividades que incluya el programa deben ser correctamente analizadas, sincronizadas

y costeadas para que estén de acuerdo con las características de la reunión.

Reiteramos que *cada uno de estos puntos se debe de formalizar por escrito* para evitar desviaciones y malos entendidos entre los encargados de la organización y entre los participantes del evento. Todos los directamente relacionados con ellas las deben de conocer y aplicar perfectamente y se deben de modificar y revisar periódicamente para ajustarse a cada etapa de la organización.

Otro de los elementos importantes en la planeación son los **presupuestos, expresados en forma numérica. Se utiliza para implantar el programa y en ocasiones constituye el programa mismo.** Elaborando correctamente el presupuesto de la reunión es difícil que existan desviaciones de lo planeado y facilitan el logro de metas. Además indican la manera de aprovechar los recursos financieros, humanos y materiales de la forma más óptima.

El organizador de una reunión debe de considerar que para *cada una debe de partir de cero*, ya que las políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos que aplicó con éxito en una reunión anterior, pueden no ser funcionales en otra pero se puede valer de ellos para sentar un antecedente de lo que puede ser eficiente o no, pero nunca se deben considerar como algo generalmente establecido. Al momento de realizar los parámetros para formalizar la reunión se debe contemplar que:

- a) La reunión es **única**, no repetitiva en algunas partes o en su totalidad.
- b) Se debe ejecutar todo o parte de ella en un **tiempo mínimo** sin variaciones.
- c) Se requiere que sea desde el **costo más bajo** posible dentro de un **tiempo disponible**.

3.5. EL EQUIPO ORGANIZADOR DE LA REUNIÓN

Las personas que laboren dentro del área de organización de reuniones deberán formar un equipo, siendo éste un grupo de personas integradas para lograr un fin común. Este equipo se denominará de ahora en adelante **equipo organizador**, y *será el encargado de llevar a cabo la reunión, desde su planeación hasta su evaluación.*

En términos generales la integración de este equipo se basa en la premisa de *unir fuerzas en vez de contraponerlas y anteponer los objetivos de la reunión antes de los objetivos individuales.*

El equipo organizador estará integrado por las personas responsables de la organización de la reunión (personal de la agencia), pero también es importante incluir dentro de éste al cliente. Esto se hace con el fin de llegar de una manera más pronta a los acuerdos necesarios para la realización de la reunión y evitar duplicidad de

trabajos o retrabajos. Otro aspecto importante dentro de ésto es que el cliente tenga información constante y oportuna de lo que se planea hacer o bien, de los avances que se están logrando.

Habrán casos en los que el cliente prefiera desentenderse de todo lo relacionado con la organización de la reunión, pero generalmente las personas gustan de saber qué es lo que se está haciendo con su dinero y si están obteniendo los resultados esperados de su inversión. Por lo tanto es importante, en todo caso, hacerles una invitación para que estas personas puedan participar activamente, aunque exista la opción de rechazar esta invitación.

Los miembros del equipo organizador deberán cumplir con los siguientes **requisitos**:

- a) **Capacidad de percibir todos los factores internos y externos** que puedan afectar a la reunión.
- b) **Visión de lo que significa el desgaste de los recursos** económicos, materiales, humanos y de tiempo que la reunión implica tanto para su cliente como para los participantes.
- c) Tener **características de líder**.
- d) Tener **autoridad moral y profesional** basado en conocimientos y experiencias, y estar dispuesto a compartir sus puntos de vista.
- e) Tener la **mente abierta** para aceptar nuevas ideas o formas de solucionar problemas, es decir, estar en continuo aprendizaje.
- f) **Flexibilidad** para adaptarse a características particulares de la

reunión en cuestión.

- g) **Actitud positiva** para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades.
- h) Saber **trabajar en equipo**, mantener **buenas relaciones y comunicar adecuadamente** las instrucciones para evitar malas interpretaciones.
- i) Ser **equilibrado** para encontrar el justo medio entre los intereses del cliente y las expectativas de los participantes, de manera que ambos resulten beneficiados.
- j) No dejar nada al aire, mantener una **supervisión continua** de todos los aspectos que involucra la reunión.
- k) Capacidad para **evaluar con objetividad** el desarrollo de la reunión de manera que reconzcan oportunamente tanto los errores como los logros individuales y grupales.
- l) Las personas pertenecientes al equipo organizador deben **asimilar la dinámica de trabajo** para asegurar un estándar en su rendimiento.
- m) Tener el **criterio** para tomar decisiones y delegar responsabilidades.

La finalidad de formar este grupo radica en que al estar formado por distintas personas, cada una dará sus propios puntos de vista y aportará posibles soluciones a un problema, mismos que luego se analizarán y se someterán a conceso y de esta manera se llevarán a la práctica con mayor facilidad debido a que *se promueve el compromiso y la participación entre todos los miembros al unificar criterios.*

Para lograr mayor eficiencia *este equipo tendrá que dividirse en tres áreas* que se deberán cubrir desde la concepción de la idea de la reunión hasta su culminación. Estos tres subequipos son:

- Ventas
- Administración
- Operación

3.5.1 VENTAS

La(s) persona(s) que desempeñe(n) la función de **ventas** son las encargadas de contactar a los posibles clientes, ofrecerles los servicios del área de organización de reuniones, adecuar sus ofertas a las necesidades que cada uno tenga, dar seguimiento a la labor de venta, elaborar un contrato y ser el contacto directo que tenga el cliente con la agencia.

Vender un servicio no es lo mismo que vender un producto. Un producto es algo tangible, un servicio es algo intangible. La **técnica de venta** de un servicio consiste en proporcionar al cliente una *solución a su necesidad de organizar cualquier tipo de reunión*, la cual analizará y valorará para poder tomar una decisión.

También será(n) la(s) encargada(s) de elaborar la imagen corporativa de la reunión (lema, logotipo, propaganda, etc.), así como

de la campaña de ventas externas, es decir, todo lo que implica la promoción de la reunión, el contactar e inscribir a los participantes (si éste fuera el caso).

Estará(n) encargada(s), si así se requiere, de contactar a los posibles patrocinadores o donadores que apoyarán a la reunión y fijará(n) junto con el cliente, los beneficios para cada uno.

3.5.2 ADMINISTRACIÓN

Los integrantes del equipo organizador encargados de la **administración** son los *principales responsables de la planeación*. Es decir, en ellos recaerán las labores de análisis, previsión, identificación de los recursos y de idear la mejor forma de optimizar éstos.

Deberán contactar con los proveedores de productos y servicios necesarios para la reunión; los lugares en los que celebrarán una o varias actividades; contar con el equipo audiovisual y de apoyo necesario y adecuado; prever sucesos inesperados y desarrollar una estrategia para poder solventarlos.

Un aspecto muy importante del área administrativa del equipo organizador es la *realización del presupuesto* (del que se hablará más adelante) de la reunión, ya que todas las actividades y todos los

recursos estarán en función de su distribución dentro del presupuesto, el cual debe de ser conocido y aceptado por el cliente, quien será el proveedor principal del recurso económico.

Le corresponde a la división administrativa el desarrollo de las políticas, reglas, contratos y en general, de todos los parámetros que regirán a la reunión. Otra de las funciones administrativas es la elaboración del programa de la reunión, el cual deberá desarrollarse junto con las personas encargadas del área operativa. Este aspecto se refiere a las actividades que deberán de realizarse, en las cuales se requiere, además de una adecuada planeación, un conocimiento total de lo que se hará, por lo tanto es necesario que exista una eficiente comunicación entre las personas que lo están ideando (planeando) y las que deberán de ejecutarlo.

3.5.3 OPERACIÓN

La división **operativa** del equipo organizador será la encargada de *estar* en el lugar de los hechos, es decir, *en el desarrollo de la acción*, para procurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado y de supervisar todos y cada uno de los detalles con el fin corregir deficiencias en el momento y de verificar y evaluar cada uno de los pasos de la planeación.

Una vez definidas las personas que formarán cada área del

equipo organizador, éstas deberán plantearse sus propios objetivos, así como definir un plan de trabajo, los mecanismos adecuados de comunicación y las reglas de decisión, buscando una *participación activa y balanceada, acompañada de objetividad*.

El equipo organizador *no debe de ser muy numeroso*, esto con el fin de unificar criterio más fácilmente y lograr unidad de mando. Estas personas serán las principales responsables de la administración de la reunión y como tales tendrán la autoridad necesaria para tomar las decisiones más convenientes de acuerdo con los objetivos de la reunión. Ellos serán los responsables directos de todo el funcionamiento y por lo tanto, cualquier persona que se subcontrate estará subordinada a su mando. Tendrán la autoridad formal dentro de la organización, la cual se deriva del puesto o posición que ocupan.

Debido a que las personas que constituyen el equipo organizador no son muchas, y si la reunión lo requiere debido a sus dimensiones, deberán de *delegar responsabilidad* en algunas personas que se subcontraten, como apoyo para llevar una ejecución y control de la reunión adecuado. Se deberá de *delegar* también la *toma de decisiones*, debido a que en ocasiones no será posible que la persona del equipo organizador esté pendiente del más mínimo detalle, por lo tanto, se hará necesario que alguna edecán o personal de seguridad o del hotel, por poner unos ejemplos, tomen una decisión referente a la actividad para solucionar algún imprevisto o inconveniente.

3.6 DINÁMICA DE TRABAJO PARA EL EQUIPO ORGANIZADOR

Una vez que se ha integrado el equipo organizador de la reunión y que se han delimitado funciones, se tiene que indicar la forma en que se debe de trabajar para que el equipo organizador cumpla adecuadamente con sus deberes. Esta **dinámica** consiste, primordialmente, *en celebrar sesiones de trabajo*.

Dichas sesiones del equipo organizador *deben dar como resultado el alcanzar los objetivos planteados*. Cada una de éstas debe de planearse con anterioridad fijando los puntos a tratar en cada una; deben ser periódicas y asentar por escrito los acuerdos y compromisos, además de acordar los puntos a tratar en la siguiente sesión y al inicio de cada una, mencionar los puntos que serán tratados de acuerdo a la agenda establecida, debiendo establecerse siempre la orden del día para cada sesión.

Es conveniente evitar las interrupciones y las distracciones durante la sesión para no desviar la atención del objetivo principal, así como contar con todos los recursos informativos necesarios para tomar las decisiones correctas. Dentro del equipo debe de existir un moderador que evite que las discusiones se prolonguen más de lo debido, lo que ocasionaría que la sesión cambie su curso.

Los integrantes del equipo organizador deben ser un ejemplo de

disciplina y organización. Todos aquellos que participen dentro de este equipo deben de respetarse unos a otros y estar dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para compartir sus experiencias, sus puntos de vista, sus alternativas y escuchar a los demás, con lo que se logrará que cada uno pueda realizar su trabajo de la mejor forma posible.

El número de personas que integren el equipo organizador, así como el número de sesiones que es conveniente realizar depende mucho de las características y magnitud de la reunión. Por ejemplo, si se trata solamente de un evento social pequeño o de un desayuno de trabajo, tal vez una sola persona puede hacerse cargo de las tres divisiones que corresponden al equipo organizador (ventas, administración y operación), ya que la reunión en cuestión no contará con un número muy elevado de participantes y su planeación y ejecución es sencilla.

Cuando se trate de una reunión más grande y compleja será necesario subcontratar servicios y personal de apoyo que nos auxilien antes y durante la reunión. *Es labor del equipo organizador comunicar a estos trabajadores temporales cómo es la dinámica de trabajo que se va a seguir para lograr los objetivos.* Estas personas no participarán en las sesiones del equipo organizador, pero es conveniente que estén perfectamente enterados de lo que hay que hacer y de cómo hacerlo (cuestiones que se aclararon durante las sesiones), ya que serán ellos los encargados de ejecutarlas.

3.7 IDENTIFICAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA QUE SE PUEDA LLEVAR A CABO LA REUNIÓN

Como se ha mencionado ya, cada reunión tiene características diferentes y por tanto, necesidades distintas. Los **recursos** con los que contemos en una reunión serán muy diferentes de los que podamos disponer en otra. Este constituye un factor muy importante y es necesario que el área administrativa del *equipo organizador de la reunión sepa exactamente cuáles serán las necesidades, que requiere para cubrirlas y con qué cuenta en la realidad.*

La magnitud de la reunión está íntimamente relacionada con los recursos necesarios para que se lleve a cabo. La perfecta integración de todos éstos será labor del equipo organizador y una condicionante para el éxito de la reunión.

En términos generales los recursos que se deben considerar son los siguientes:

1. Recursos humanos
2. Recursos materiales
3. Recursos financieros
4. Recursos organizacionales

3.7.1 RECURSOS HUMANOS

El **recurso humano** es un elemento indispensable para la operación eficaz de cualquier compañía. *Constituye el recurso más difícil de manejar.* Esto se explica al recordar el dicho que indica que *cada cabeza es un mundo.*

Todas las personas son diferentes en sí mismas, cada una tiene características que interactúan entre sí, y sus reacciones son impredecibles variando rápidamente de acuerdo a situaciones específicas. Cada una tiene objetivos individuales, necesidades y aspiraciones particulares.

Dentro de la estrategia organizacional de una reunión se debe seleccionar, para que colaboren en ésta, a las *personas adecuadas según los requerimientos de la misma*, y se les debe *asignar un puesto o función específica a cada una de ellas*. Los parámetros que guiarán la selección, el reclutamiento y la contratación del personal se definirán de acuerdo al tipo de reunión de la que se trate y de las necesidades específicas de nuestro cliente; *el encargado de esto será el equipo organizador en su división administrativa.*

Es labor del equipo organizador hacer que **todas las personas que vayan a trabajar en una reunión se conozcan y reconozcan los objetivos de la reunión en cuestión**, esto es con el fin de lograr integrar un equipo que trabaje armoniosamente en un clima de

profesionalismo y cooperación.

Desde que surge la idea de crear una reunión, hasta que ésta está concluida, los recursos humanos juegan un papel indispensable. *No se debe menospreciar el trabajo de ninguna de las personas que intervienen en ella por muy sencilla que sea su labor.*

Es necesario valorar perfectamente este recurso y estimar el número de personas adecuadas para realizar cada una de las actividades a ejecutar. Así como considerar sus aptitudes, habilidades y sobre todo las actitudes que tenga cada una al prestar un servicio.

Dependiendo de la magnitud de la reunión, el equipo organizador deberá de definir las personas que es necesario subcontratar para satisfacer las necesidades que en cada caso surjan. En este aspecto se debe considerar el subcontratar personal que funja como:

- Edecanes
- Guardias de seguridad
- Porteros y personal de intendencia
- Oradores
- Operadores especializados para los equipos audiovisuales
- Encargado de alimentos y bebidas
- Fotógrafos
- Carpinteros

- Rotulistas
- Decoradores
- Limpieza o intendencia
- Choferes
- Guías turísticos
- Traductores (que conozcan la temática de la reunión)
- Personal de Agencia de viajes, entre otros.

Para cada una de estas personas es necesario considerar la forma en que se seleccionarán, reclutarán y contratarán. Los parámetros que se seguirán para poder realizar esto se darán de acuerdo a los objetivos generales y particulares de la reunión en cuestión. Se debe de considerar también factores tales como:

- **Aptitudes:** suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- **Actitudes:** disposición del ánimo expresada exteriormente en alguna forma.
- **Habilidades:** capacidad, inteligencia y disposición para una cosa.
- **Presencia física:** Agradable a la vista, que cause una buena impresión.
- **Experiencia:** en el área para la que será contratada.
- **Contratos:** con especificaciones de horarios de trabajo, costos, tipo de pago, funciones, etc.
- **Concesiones especiales:** comidas, transporte, hospedaje, etc.

Otros *factores humanos* que no es necesario subcontratar específicamente, pero sí es importante *considerar y tener un directorio de ellos son*: médicos (para casos de emergencia), ambulancias, hospitales, bomberos, especialistas en computación, electricistas, mecánicos, personal auxiliar que pueda suplir a alguien en caso de incumplimiento, etc. Todos estos elementos son necesarios contactarse por si surge algún tipo de emergencia o de siniestro durante el desarrollo de la reunión. El encargado de la *parte operativa* (con asesoramiento del área administrativa) será el encargado de resolver esta situación auxiliado de personal especializado, el cual detectó y ubicó con anterioridad.

A cada una de las personas que subcontratemos o a las que estemos considerando para echar mano de ellas cuando haga falta, se les debe dar instrucciones específicas de lo que sucederá, cómo, cuándo y cuáles serán sus funciones específicas. En todos los casos hay que informarles de los problemas potenciales con los que se podrán topar y cómo remediarlos en caso de que ocurran, ya que **anticiparse a los problemas es la mejor forma de evitarlos**. *Esto se hace con el adecuado manejo de las formas de control que el equipo organizador decida implantar.*

3.7.2 RECURSOS MATERIALES

Abarcan todos los *elementos tangibles que son necesarios*

para la ejecución de la reunión. Estos recursos son más precisos y más fáciles de controlar que los recursos humanos o los financieros y una vez determinados y asignados sólo resta hacer un buen uso de ellos.

A continuación se presentan algunas listas enunciativas, mas no limitativas, de los recursos materiales que todo organizador de reuniones debe contemplar:

- **Lugar sede** de la reunión:

- a) *Tipo*: playa, urbano, especial.
- b) *Ubicación* : cerca o lejos de la civilización.
- c) *Capacidad*: cantidad de salones y sus dimensiones.
- d) *Vías de comunicación*: accesible, en buenas condiciones.
- e) *Servicios con los que cuenta*: alimentos y bebidas, mensajería, fax, etc.
- f) *Instalaciones generales y mobiliario*: condiciones (buenas, maltratadas, etc.)
- g) *Instalaciones sanitarias*: condiciones (buenas, malas) y cantidad.
- h) *Horario de disponibilidad*: de las instalaciones (restricciones).
- i) *Decoración y/o ambientación*: facilidades para realizarla.
- j) *Lugares para ruedas de prensa*: salas adaptadas para este fin.

- **Hospedaje** para los expositores y participantes:

- a) *Clasificación por categoría*: 1, 2, 3, 4, 5 estrellas y gran turismo.
- b) *Capacidad*: número de habitaciones disponibles (sencilla, doble, triple, suite, jr.suite).
- c) *Condiciones de acceso*: buena señalización.
- d) *Llegadas y salidas de los huéspedes*: restricciones en horarios.
- e) *Apariencia interna y externa*: del hotel, de las habitaciones.
- f) *Servicios con los que cuenta*: estacionamiento, alimentos y bebida, tintorería, fax.
- g) *Tarifas preferenciales*: para grupos grandes, por concesión en ocupación, por paquete.

- Transportación:

- a) *Aérea, terrestre o marítima*: llegada y salida de participantes y conferensistas.
- b) *Desplazamientos locales*: transporte colectivo, metro, taxi.
- c) *Transporte*: número estimado de autobuses, automóviles, avión, etc a contratar.
- d) *Rutas y horarios de transportación*: para los autobuses contratados, el colectivo o el metro.

- Alimentos y bebidas:

- a) *Tipo de evento y del servicio*: desayuno, comida, cena; buffete,

servicio ruso, etc.

- b) *Lugar*: al aire libre, en salón, restaurante.
- c) *Horario*: para servir los alimentos, restricciones de éste.
- d) *Menú*: a la carta, preestablecido, bocadillos, número de tiempos.
- e) *Asistencia*: número de comensales.
- f) *Adaptación y montaje*: facilidades, equipo necesario y versatilidad, cantidad de mobiliario y tipo.
- g) *Espectáculos*: tipo, número, horario, permanente, temporal, facilidades de pago, de acceso, etc.
- h) *Decoración*: acorde al tipo de menú (facilidades para efectuar cambios)
- i) *Acústica*: el lugar es apropiado para escuchar discursos o música en vivo (material de construcción y recubrimientos)
- j) *Musicalización ambiental*: tipo, volumen, características.

- Mobiliario

- a) Mesas y sillas para el registro
- b) Mesas y sillas para los participantes
- c) Racks o estanteros
- d) Mamparas
- e) Atril (luz en éste)
- f) Pódium

- Equipo:

- a) Pizarrones
- b) Pintarrones
- c) Pantallas
- d) Franelógrafo
- e) Magnetógrafo
- f) Rotafolio
- g) Retroproyector de acetatos
- h) Proyector de diapositivas
- i) Televisión
- j) Grabadora
- k) Videocasetera (de diferentes formatos)
- l) Proyector de cuerpos opacos
- m) Computadora
- n) Teléfono
- ñ) Fax
- o) Copiadora
- p) Cámara
- q) Micrófono
- r) Señalizador
- s) Traducción simultánea (audífonos, micrófonos, cabinas)

- Equipo Auxiliar:

- a) Papelería
- b) Lápices, plumones, gises, etc.
- c) Borrador
- d) Revelado instantáneo de fotografía
- e) Audiocassettes
- f) Videocassettes
- g) Transparencias
- h) Diapositivas
- i) Acetatos
- j) Fotografías

- Equipo complementario

- a) Extensiones eléctricas
- b) Ceniceros
- c) Vajilla, cristalería y plaqué (cubertería)
- d) Señalizaciones
- e) Banderas
- f) Gafettes
- g) Personalizadores
- h) Mantelería
- i) Transformadores
- j) Control de picos de voltaje

3.7.3 RECURSOS FINANCIEROS

Es responsabilidad del encargado de la estrategia organizacional de la reunión el *cuantificar económicamente lo que cada acción representará*. Un **presupuesto** se, expresa en términos numéricos. *Debe contemplar todas las acciones ya sea que se manifieste en forma directa o indirecta, tangible o intangible, visible o invisible en una valoración contable*.

Con base en las condiciones económicas en que se encuentre nuestro cliente y el tipo de reunión que se celebrará se determinará el presupuesto, el cual será acorde con el programa que se quiere seguir durante la reunión. Dentro de éste *se estiman los gastos que se deberá hacer y la manera realista de recuperarlos*.

Generalmente, los presupuestos se dividen en dos grandes renglones:

- a) Egresos
- b) Ingresos

a) Los **Egresos**, también llamados gastos, representan "*toda valoración contable que satisface el logro de servicios y elementos materiales en función directa de la reunión*" (25). *Se catalogan en fijos y variables:*

- Los *egresos fijos* son todos los gastos que son determinantes y que no varían con ningún factor y que son necesarios de hacerse. Por ejemplo: honorarios, transporte, rentas, promoción, etc.
- Los *egresos variables* son los que están condicionados al número final de los participantes a la reunión. Por ejemplo: alimentos, papelería membretada de la reunión, contratación de unidades de transporte local, etc.

En el presupuesto también se deben contemplar algunos gastos que generalmente no podremos recuperar tales como cortesías, y los gastos que podremos evitar mediante una negociación tales como: tarifas preferenciales, especiales o descontadas, apoyo publicitario, patrocinios en efectivo o en especie, etc.

En el presupuesto se incluyen todos los gastos de prereunión, es decir, los gastos correspondientes al periodo de planeación del evento.

b) Los **Ingresos** son las *entradas económicas directamente relacionadas con la realización de la reunión*. En una reunión los ingresos se generan por los siguientes conceptos:

1. *Cuotas de inscripción o registro*: Se debe tener sumo cuidado al fijar la cuota de inscripción, ya que excederse en este aspecto puede ocasionar que la asistencia disminuya considerablemente. Manejada

adecuadamente puede representar hasta el 100% de los egresos ejercidos, por lo tanto, puede significar que el evento sea autofinanciable.

2. *Cuotas de acompañantes:* Se debe fijar una cuota determinada para los acompañantes de los participantes de la reunión. Es un medio adicional para cubrir algunos gastos

3. *Cuotas especiales:* Por ejemplo cobrar los eventos sociales o algún evento especial extra de la cuota de inscripción a la reunión; venta de boletos para rifas o sorteos; venta de memorias o reproducciones de las ponencias, etc.

4. *Subsidios:* Son ayudas extraordinarias en efectivo o especie, que hacen que los gastos programados para la reunión disminuyan, por ejemplo: para la realización de una feria estatal el gobierno subsidia ésta con los gastos de promoción.

5. *Patrocinios:* Cuando alguna organización, ya sea pública o privada costea total o parcialmente el programa de la reunión, o bien, algún evento en particular, a cambio de algún beneficio.

6. *Donativo:* Regalo o cesión en efectivo o especie para ayudar a sufragar los gastos del evento.

7. *Exposiciones:* "Proporcionar espacios a alguna empresa para que

haga uso de él durante el transcurso de la reunión para mostrar sus productos".(26)

Así como es indispensable la realización de un **presupuesto general (PG1)** en donde de manera realista y concreta se observen los ingresos y los egresos generales para la reunión, también conviene realizar **presupuestos detallados o de recursos (PR-1) (PR-2)** *de cada partida involucrada*, por ejemplo: recursos humanos, recursos materiales, recursos de capital, etc.

En este tipo de presupuesto se indicarán los conceptos de ingresos o egresos, especificando: la partida a la que pertenece, la fecha de elaboración, el nombre de la reunión presupuestada, la referencia del programa general y las especificaciones de la actividad o recurso al que se refiere, detallando cantidades, días, precios unitarios y totales. *Ambos presupuestos* (el general y los de recursos), *debe contar con la autorización del responsable general de la reunión y por supuesto del cliente*, para así poder ejercerlos con tranquilidad y se eviten malos entendidos.

[illegible]

AUTORIZO:

El encargado de la estrategia organizacional de una reunión debe ser un negociador nato. Negociar correctamente puede beneficiar en gran medida al presupuesto de la reunión. Para hacerlo se debe de estimar perfectamente el potencial económico de la reunión; tener toda la información disponible a la mano; y tener presente que *todo se puede negociar*.

Es preferible que los contratos se fijen con precios congelados y que exija un mínimo de anticipos, conviniendo en políticas de cancelación parciales o totales.

La **cuota de inscripción** es el *pago que realiza el participante para recibir una serie de beneficios profesionales, materiales o sociales*. Se mencionó anteriormente lo importante que era fijarla adecuadamente y su considerable reducción al presupuesto de la reunión. Una forma de determinar esta cuota es:

$$CI = \frac{EV+EF+C}{P}$$

donde:

CI = Cuota de inscripción

EV = Egresos variables

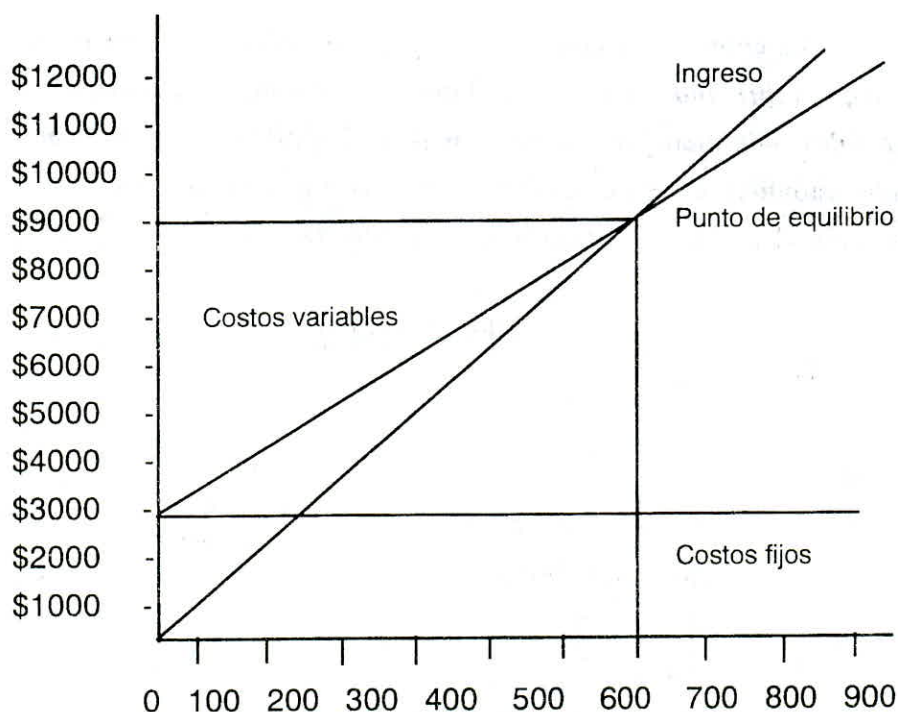
EF = Egresos fijos

C = Contingencias

P = Número de participantes(27)

En el presupuesto se tiene que buscar el **punto de equilibrio**, es decir, *el punto en que los egresos son iguales que los ingresos*; éste muestra el balance sin pérdidas ni ganancias y sirve de guía, ya que establece el número mínimo de participantes necesarios para cubrir los gastos de la reunión.

Ejemplo: El punto de equilibrio para un evento cuyo costo sea de N\$9,000.00 lo constituirá 600 delegados, que paguen N\$ 15.00 cada uno.



3.7.4 RECURSOS ORGANIZACIONALES

Un recurso más, que es importante considerar en la organización de una reunión, es el **recurso organizacional**, el cual consiste en *determinar la relación que existe entre una empresa y otra; una empresa y la sociedad; o entre diferentes grupos de personas*. Esta relación se manifiesta por medio de la influencia, el poder, el dinero, la publicidad, conocimiento, reconocimiento y una gran variedad de cuestiones que son muy circunstanciales y que *varían con el tiempo, el lugar, intereses, expectativas, nivel social, económico y cultural de los grupos involucrados*.

Por ejemplo, la compañía refresquera *Coca Cola* tiene una gran influencia en la sociedad por la magnitud de la empresa a nivel mundial, por las grandes sumas de dinero que gastan en todos los medios de comunicación en publicidad y por el gran alcance de distribución de su producto, incluso en comunidades alejadas de las ciudades. Todo esto forma parte de su recurso organizacional, ya que como empresa es reconocida por gran parte de la población en todo el mundo. Pertenecer a la *Coca Cola* es garantía de prestigio y reconocimiento respaldada por una gran tradición. Comprar un refresco de esta marca implica el conocimiento logrado gracias a la publicidad, de estar adquiriendo un buen producto.

Este tipo de características son muy necesarias de considerar cuando se pretende organizar una reunión, y *generalmente se detectan*

al inicio de la planeación, cuando se hace el análisis del entorno y de los factores internos y externos de una empresa, por que serán un indicador fundamental para poder preveer el éxito y los alcances de la reunión en cuestión; nos darán la pauta para plantear objetivos más claros y nos permitirán desarrollar estrategias para poder sacar ventaja de este recurso organizacional, o bien, la forma de superar alguna desventaja del mismo.

Cuando se habla de recurso organizacional entre grupos de personas, es necesario marcar la diferencia entre jefe y líder, con el fin de detectar quien es la persona más conveniente para que convoque o deba convocar a participar al mercado meta en alguna reunión. Un **jefe**, *es aquella persona que tiene autoridad dentro de una organización por su nivel jerárquico y que es nombrado por un nivel superior.* Un **líder** *es aquella persona que domina el arte o el proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales, y es la misma comunidad la que lo nombra.* Un líder tiene las siguientes **características**:

1. Habilidad para **utilizar el poder** eficientemente y con responsabilidad.
2. Habilidad para **comprender** los diferentes motivadores de cada persona.
3. Habilidad para **inspirar confianza**.
4. Habilidad para desarrollar un clima que conduzca a responder a las

motivaciones y suscitarlas.

Esta diferencia entre jefe y líder es un factor importante para considerarse en la organización de una reunión. *Un líder motiva en forma eficiente y natural a la gente para que realice determinada actividad o para lograr una meta*, es por esto, que si el líder ejerce cierta influencia sobre un grupo determinado y él mismo es el encargado de invitar a las personas a la reunión, es muy probable que ésta tenga éxito. En cambio, una reunión organizada por un jefe con pocas o ninguna de las características de líder es difícil que cuente con la participación libre y animosa de las personas.

Lo mencionado anteriormente es una parte importante del recurso organizacional, debido a que si en una empresa tienen perfectamente identificados a los líderes de los diferentes grupos y si utilizan este liderazgo correctamente, la organización tiene una ventaja muy grande para lograr todos sus propósitos. Esto se logra cuando en la empresa se ha llegado a un *acuerdo entre los sectores patronal o ejecutivo, el sector sindical y el laboral*.

3.8 DECIDIR CUALES SON LAS ACCIONES QUE SE DEBERÁN REALIZAR PARA LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS

Al establecer las acciones que se deberán realizar, conviene

como hasta ahora se ha indicado el desarrollo de una metodología, la cual pretende identificar una serie de pasos que se deben seguir para la consecución de una meta u objetivo planteado con anterioridad y así lograr los resultados esperados. *La característica esencial de dicha metodología es que cada uno de los pasos han sido planeados, analizados y organizados de tal manera que permitan llegar a un resultado óptimo.*

Una herramienta integradora de la metodología aquí expuesta, útil en el momento de implementar las acciones y llevarlo al cabo, es el **programa (PRO-1)**, el cual *requiere jerarquizar las actividades, decidir cuanto tiempo se necesitará para terminar cada una y el responsable de realizarla.* Uno de los beneficios del programa es que *infunde disciplina al proceso de planeación y controla la inclinación natural de muchas personas a no esforzarse hasta que el plazo está cercano.*

Para realizar el programa es conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Anotar el **nombre** del evento.
2. Establecer una **fecha de inicio** del proyecto de reunión, es decir, el momento en que se debe de tomar la primera decisión, o el momento en que se empieza a trabajar sobre ésta.

3. Establecer una **fecha de terminación** de la reunión.
4. Determinar el **número de días** que se tienen entre el inicio de la planeación hasta la culminación del acto, sólo tomando en cuenta los días **hábiles**.
5. A manera de borrador realizar una lluvia de ideas para **determinar** cuales son las **actividades a realizar**.
6. Enumerar en **orden de prioridad** las actividades más importantes, estableciendo sus números de referencia.
7. Asignar la **fecha de inicio y de terminación de las actividades importantes**.
8. Determinar cuáles tareas importantes se **relacionan** con otras, es decir, cual es necesario concluir para comenzar con otra.
9. Cada actividad principal se debe **dividir en actividades auxiliares** o menores que ayudarán al logro de cada actividad principal.
10. Establecer **prioridades para cada actividad auxiliar** y asignarle un punto de realización antes del fin de la actividad principal. Se representa en el programa general, anexando un número adicional al número de referencia de la actividad principal a la que pertenezca, de acuerdo con el orden de prioridad. Para este punto se pueden

consultar con algunos especialistas como: técnicos, miembros de staff, comité ejecutivo del sindicato, proveedores, clientes, asociaciones profesionales y técnicas, organismos intermedios, instituciones de educación superior, centros de investigación, empresas especializadas, etc.

11. Determinar al **responsable** del cumplimiento de cada actividad, tanto principal como menor.

12. Anotar las **observaciones** que en cada caso sea necesario hacer con respecto a alguna actividad; por ejemplo en todo programa existen actividades o puntos en los que hay que poner especial cuidado de cada detalle, que denominaremos **puntos críticos**.

Requieren de una supervisión cuidadosa, ya que pueden determinar la imagen con la que se queden los participantes del evento y puede influir en el resultado final de la misma.

Este programa debe de realizarse durante una o varias sesiones del equipo organizador de la reunión (dependiendo de su magnitud), *siguiendo una minuta u orden del día y fijando rigurosamente la fecha, lugar y hora de la sesión.*

Para poder jerarquizar las actividades importantes y las auxiliares, **lo primero que hay que hacer es establecer la prioridad general de la reunión**, para lo cual no existe regla alguna, ya que dependerá de la *casuística específica* de cada evento, identificando

cual es el valor más importante, en el que debemos de poner mayor cuidado al momento de planearla, ejecutarla y verificarla.

Los valores que pueden convertirse en prioridad dentro de una reunión son:

- a) **Costo:** Es la inversión en moneda para la reunión.
- b) **Tiempo:** Es el lapso transcurrido entre la fecha de contratación de la agencia organizadora y la fecha de realización de la reunión.
- c) **Calidad:** Cubrir las necesidades y expectativas del cliente añadiéndoles un valor agregado (servicio).

En toda reunión alguno de estos valores tendrá una importancia mayor sobre los otros dos, dependiendo de las expectativas y de los recursos involucrados, convirtiéndose éste en la prioridad del evento.

3.8.1 PROGRAMA PARA LOS ACOMPAÑANTES

En algunas reuniones los participantes asistirán acompañados de sus esposas o familias; generalmente esto ocurre cuando asisten desde otra ciudad u otro país. Para estos casos es importante contemplar el diseño de un **programa para los acompañantes** (PRO-2) de los delegados, para que mientras unos participan activamente en la reunión, los acompañantes puedan distraerse, divertirse y conocer los atractivos turísticos del lugar.

Cuando es posible que los participantes asistan acompañados por personas que no tienen relación con los temas que se tratarán durante la reunión, es conveniente prever esta situación desde la planeación y se debe preferir un lugar netamente turístico o con un gran acervo cultural para poder idear programas atractivos en los que puedan participar los acompañantes.

Dependiendo de la magnitud de la reunión y de la asistencia esperada, dentro de estos programas *se puede brindar más de una opción para pasar el tiempo libre*, de manera que mientras el participante está en una conferencia o sesión de trabajo, su esposa y sus hijos pueden estar disfrutando de una mañana en la playa, conociendo algunas ruinas arqueológicas, o bien, en un paseo por el centro de la ciudad.

Si se espera la asistencia de personas de otros países, es

conveniente idear este tipo de programas para unos días antes de que se celebre la reunión, hasta unos días después de que ésta concluya, de manera que si estas personas deciden llegar unos días antes de la reunión o quedarse un tiempo después de la misma tengan opciones de esparcimiento y conocimiento proporcionadas por los mismos organizadores de la reunión. Todo esto debe darse a conocer a los interesados desde la promoción del evento para que hagan sus reservaciones y se tomen las medidas convenientes según sea el caso.

Al igual que se ha contemplado la transportación, el horario, el personal de seguridad, edecanes, choferes, etc., para los participantes de la reunión se deberá hacer lo mismo en lo que concierne al programa para los acompañantes, y el eficiente cumplimiento de éste debe también ser verificado y supervisado por un miembro del equipo organizador.

87

4. HACER

Una vez concluida la etapa inicial de la planeación de la reunión (elaborada por la división administrativa del equipo organizador con la colaboración de la operativa), se procede a llevar a la práctica las acciones o programas ideados basándose en los parámetros preestablecidos, sin olvidar las limitantes económicas y de tiempo acordadas.

La etapa de la **acción** *inicia desde el momento en que se efectúa la primera de las actividades contenidas en el programa, e incluye:*

1. Calidad para el servicio.
2. La logística de la reunión.
3. La comunicación para y durante la reunión
4. Toma de decisiones en la acción.
5. La herramienta del organizador: la computación.

La responsabilidad de realizar estas acciones casi en su totalidad corresponde a la *división operativa* del equipo organizador. Decimos, casi en su totalidad porque aún pueden apoyarse de la división administrativa para tomar algunas decisiones no contempladas surgidas de contratiempos o imprevistos no contemplados, además no hay que olvidar que como en todo equipo no

se puede ni se debe trabajar aislado.

Cada reunión es distinta, tiene características particulares y por ende, problemas diferentes. El equipo organizador de la reunión debe de tomar muy en cuenta esto y estar preparado para poder salir airoso de cualquier imprevisto. Al mismo tiempo debe de capacitar a su equipo de apoyo o de trabajo para que en su ausencia o en el cumplimiento de las funciones específicas de cada uno, pueda reaccionar de manera satisfactoria.

4.1. CALIDAD PARA EL SERVICIO

La finalidad primordial de cualquier servicio consiste en satisfacer necesidades. En la actualidad la competencia entre las empresas se enfoca más en el servicio, pero sobre todo en la calidad del servicio

Hay algo muy importante que en ningún momento se debe perder de vista, y esto es que el área de organización de reuniones lo que venderá es un servicio y no un producto.

Al hablar de servicio, de inmediato se nos viene a la mente *dos personas como mínimo: una, que es la que brinda este servicio; y otra, que es quien lo recibe, es decir, el cliente.* Todas y cada una de las actividades que se realicen deberán de hacerse pensando en esta

segunda persona, finalmente, como dice el refrán *el cliente es lo primero*. Para convertir en realidad ésto, es decir, tener al cliente como el elemento más importante, es necesario conjuntar y equilibrar adecuadamente las dos dimensiones del servicio:

- a) Procedimientos
- b) Personal

La dimensión del **procedimiento** abarca el *establecer sistemas, programas, presupuestos, etc., para entregar productos y servicios*. Es planear una estructura bien organizada, para poder brindar un servicio adecuado y oportuno y así poder satisfacer necesidades.

La dimensión del **personal** se refiere a *TODO el personal de servicio que se relaciona con el cliente*. Es el lado humano, en el que las aptitudes, las habilidades y los comportamientos juegan un papel esencial.

Si lo que queremos es proporcionar un **servicio de calidad**, debemos de *equilibrar perfectamente ambas dimensiones en un nivel adecuado*, ya que de lo contrario podemos correr los siguientes riesgos:

1. Un servicio con *niveles bajos tanto en procedimientos como en personal*, ocasiona que el servicio sea inconveniente, lento y

desorganizado, al tiempo que es apático, frío e impersonal, reservado y desinteresado.

2. Un servicio con *nivel alto en procedimientos pero bajo en cuanto al personal*, da como resultado que sea puntual y eficiente, pero con poca calidad humana, lo que lo vuelve desinteresado y apático.
3. Al contrario, aquel que cuenta con un *nivel alto en la dimensión del personal pero carente de procedimientos*, es un servicio que refleja amistad, interés y trato humano, pero también desorganización, caos, lentitud e inconsistencia.
4. Lo ideal es que el servicio cuente con *niveles altos en cuanto a procedimientos y personal*, ya que se brinda un servicio puntual, eficiente y uniforme, a la vez que es amistoso, interesado y con una alta preocupación por la persona.

En cada uno de estos niveles, *el cliente recibe un mensaje*, que va desde percibir indiferencia, hasta sentir que él es alguien importante para la persona que lo está atendiendo. El prestador de servicios debe por principio, de satisfacer las necesidades de su cliente, y para esto es necesario que el servidor sepa lo que el cliente quiere, piensa, siente, necesita y que perciba la satisfacción que está o no logrando.

Debido a que un servicio en donde se trabaje directamente con personas no puede ni debe ser bajo ninguna circunstancia mecánico ni

automatizado (lo cual sucedería si la dimensión de procedimientos tuviera un nivel muy superior a la de personal), debemos propiciar la **calidad humana** entre el personal y cuidar este factor de manera meticulosa.

Para lograr un **servicio de calidad** es básico que las personas que estén brindando el servicio transmitan una **actitud positiva**. Una actitud es un estado mental influenciado por sentimientos, tendencias razonadas y actuadas.

Al hablar de actitud positiva nos referimos a la *disposición abierta, amigable e interesada que el prestador de servicios debe transmitir a sus clientes*. Lograr esto no en todos los casos es fácil, ya que esta actitud positiva se debe de mantener permanentemente a pesar de los contratiempos y el cliente por ninguna circunstancia debe percibir que es mal recibido o que el servicio que le prestan es a disgusto. Generalmente **la actitud transmitida será del mismo tipo que la actitud recibida a cambio**.

Existen varias formas de reflejar una actitud positiva. La primera de ellas es transmitir una actitud positiva mediante la *apariencia personal*. Todo prestador de servicios, al estar en constante relación con la gente, debe invitar a la comunicación desde el primer contacto óptico: la higiene personal; la ropa, zapatos y accesorios adecuados para la ocasión y la pulcritud de los mismos deben de transmitir una sensación de confianza al cliente.

Algunas personas afirman que los primeros 30 segundos en los que se conoce a alguien son los que la mente retiene. La primera impresión es sumamente importante porque es la imagen que las personas guardan en sus mentes, y con la que se catalogará a alguien, además, porque es probable que no exista la oportunidad de proporcionar una segunda impresión.

Otra forma de transmitir una actitud positiva es por medio del *lenguaje corporal*. El lenguaje corporal es tan rico, o incluso, más que el lenguaje verbal. Existen infinidad de gestos faciales que transmiten el mismo número de emociones o pensamientos, la posición y los movimientos de la cabeza, las manos, los brazos, el tronco pueden transmitir mensajes tanto positivos como negativos. La mirada es el instrumento más fino y sutil para comunicar matices de nuestras emociones. Otros elementos del lenguaje corporal son la postura, el manejo del espacio, el tacto, el grado de tensión de los músculos, etc. Por ejemplo, una persona que cruza los brazos sobre el pecho indica que está a la defensiva; alguien que se inclina hacia adelante mientras habla con otra persona indica interés, etc.

El *volúmen y tono de la voz* al hablar, es una forma más de transmitir una actitud positiva al cliente. En ocasiones importa más el tono de la voz o la forma en que se dicen las cosas, que las palabras que se emplean.

En varias ocasiones durante la planeación y el desarrollo de

una reunión, nuestra forma de contactar con las demás personas será mediante el *teléfono*. La habilidad que demos en el uso de éste es sumamente importante para transmitir una actitud positiva, aunque también es un poco delicado de manejar, ya que el éxito o fracaso de un contacto telefónico sólo depende de la voz, debido a que el lenguaje corporal, el contacto visual y los mensajes escritos no son posibles. *Cuando una persona habla por teléfono es el único representante de la organización ante la otra persona*; en otras palabras, la persona se convierte en la compañía misma.

Para poder transmitir siempre una actitud positiva exitosa, se precisa de esfuerzo, práctica y experiencia. Pero cuanto más se esfuerce el prestador de servicios por lograrlo, más recompensas obtendrá. Estas recompensas consisten en lograr clientes satisfechos, y reuniones exitosas.

Es cierto que las necesidades de una persona están siempre en constante cambio, que son caprichosas, inestables, exigentes y volubles y que se requiere de un gran esfuerzo para mantener siempre conformes a varias personas al mismo tiempo. Pero también es cierto que toda la gente, al momento de solicitar o recibir un servicio tiene *cuatro necesidades básicas*, y que el encargado de organizar reuniones, en su tarea de ofrecer un servicio integral puede satisfacerlas sabiendo utilizar y aplicar adecuadamente tanto sus procedimientos como al personal suficiente y debidamente capacitado.

Las cuatro necesidades básicas de las personas al recibir un servicio son (28) :

a) **Necesidad de ser comprendido.** Esto significa que el cliente espera que los mensajes que envía, los cuales no necesariamente son verbales, sean comprendidos por el prestador de servicios. Esto implica el *romper con cualquier tipo de barrera u obstáculo que pueda entorpecer la comunicación*. En la organización de una reunión tenemos la oportunidad de mantener un contacto constante con la persona que nos está solicitando directamente el servicio, lo cual, siempre constituye una ventaja para poder atender a sus necesidades o requerimientos de manera oportuna. Cuando los mensajes los envían los participantes de la reunión o cualquier otra persona poco relacionada con la organización del evento, la comunicación puede tornarse un poco más complicada, es por ello que las personas que mantendrán una relación estrecha con este tipo de personas deben estar capacitadas para poder *captar el mensaje que el cliente intenta transmitir*, además de mantener una actitud de servicio positiva y abierta.

b) **Necesidad de sentirse bienvenido.** Consiste básicamente en que *el cliente se sienta bien recibido por el prestador del servicio*, y que el asunto o negocio que va a tratar es importante. En cualquier institución de servicio constituirá el paso decisivo para que el cliente se sienta invitado a regresar a ese lugar.

En lo referente a una reunión, son bastantes los lugares y las personas encargadas de dar la bienvenida a todos los participantes o clientes: el personal de recepción del hotel donde se van a hospedar (si es el caso), los choferes encargados de su traslado, el personal encargado de brindar el servicio de comida o del restaurant elegido para el evento, el mismo personal de recepción a las sesiones, etc. Todos juntos serán los encargados de dar la bienvenida, cada uno en su momento, pero *del desempeño de todos en conjunto se obtendrá el resultado final*, y el cliente decidirá si esta necesidad fue satisfecha o no con calidad.

c) **Necesidad de sentirse importante.** Esta necesidad está íntimamente *relacionada con el ego y la autoestima que toda persona por naturaleza requiere*. En este sentido cualquier acción o actitud enfocada a hacer sentir al cliente importante dará buen resultado. Es importante recalcar la *diferencia entre ser servicial y servil*, siendo el primer concepto un don y una aptitud que se debe desarrollar y perfeccionar con el tiempo, conocimientos y experiencia, al contrario del segundo concepto que implica la degradación y humillación de un ser humano ante otro, generalmente para conseguir un favor o beneficio. En la prestación de servicios debemos hacer sentir importante a la otra persona al hacerle saber que nos preocupamos por su bienestar y al manifestarle nuestra disposición y deseo de satisfacer sus necesidades con un tono humano, es decir, atendiendo a su dignidad.

d) **Necesidad de comodidad.** Se refiere básicamente a la necesidad física de *sentirse a gusto en un determinado lugar* en el que puedan desarrollar sus actividades de estudios o negocios, descansar, jugar, conversar, etc. En la organización de reuniones, esta necesidad es un factor muy importante a considerar, ya que los lugares elegidos para el desarrollo de la reunión, como el hotel sede, el lugar donde se realizarán las sesiones de trabajo, las comidas, las actividades recreativas y esparcimiento, etc., irán en función de satisfacer esta necesidad. Ahondando más en el mismo concepto, todos los recursos materiales que se utilizarán a lo largo de la reunión, se escogerán con el fin de hacer más cómodas las actividades que se desempeñarán; ejemplos de esto son todos los recursos audiovisuales que se utilizarán durante las ponencias, las sillas en que se sentarán los participantes, la adecuada ventilación e iluminación, etc.

Además de la necesidad de comodidad física, también está la necesidad de comodidad psicológica, consistente en que el cliente tenga la seguridad que está rodeado de personas dispuestas a satisfacer sus necesidades y a brindarle seguridad.

Un aspecto básico cuando hablamos de servicio es el tiempo en que éste se brinda. El conocimiento del tiempo requerido para brindarlo es muy necesario a fin de otorgar un servicio de calidad. Durante la planeación se establecieron todas las actividades que debían de realizarse y se asignó un tiempo máximo y mínimo para cada una.

Durante la etapa del hacer es muy importante que estos tiempos preestablecidos se cumplan, jugando la **puntualidad** un papel esencial. Proporcionar el servicio requerido y en el momento oportuno, contribuye a la calidad.

Se deben determinar los indicadores o **puntos críticos** que deben medirse para conocer la efectividad de las acciones planeadas. Dentro de la cultura de servicio esto se conoce como **momentos de verdad**; quiere decir que aunque toda la planeación se haya realizado adecuadamente, el proceso para el cumplimiento de objetivos se esté llevando a cabo adecuadamente y en general el sistema marche sin inconvenientes, existen *situaciones que son determinantes para el éxito o fracaso de una reunión*. Los momentos de verdad *no duran mas que unos cuantos segundos* y pueden echar por tierra planes, objetivos o incluso programas planeados con detenimiento.

Dentro de una reunión existen acciones en las que se debe de prestar especial atención. El organizador de la reunión debe determinar estos puntos críticos con base en las características individuales de ésta.

Los momentos de verdad están íntimamente relacionados con la satisfacción de las necesidades del cliente. Es un trato de persona a persona, se podría afirmar que: *uno mismo constituye el momento de verdad..* Es tan delicado, que si no se maneja adecuadamente, la calidad del servicio se vuelve mediocre.

En muchas ocasiones *el adelantarse a las necesidades de los clientes, constituye el punto crítico*. Como ya hemos mencionado, además del lenguaje verbal y/o escrito, una persona tiene muchas otras formas de expresarse. Desarrollar la habilidad de entender estos mensajes que el cliente nos puede transmitir nos dá la pauta para poder satisfacer sus necesidades antes de que la persona las manifieste expresamente. *Esto se logra desarrollando la atención, la sensibilidad y el entendimiento de las necesidades básicas de la persona humana con la que estamos tratando.*

4.2. LA LOGÍSTICA DE LA REUNIÓN

Una reunión abarca diferentes aspectos. Cada uno de éstos debió haber sido contemplado dentro del programa desarrollado durante la etapa de la planeación; una vez indicado cada uno de estos aspectos, de haberles dado un tiempo preciso en el que se debieron de planear, contactar, detallar y hacer las contrataciones convenientes, se debe de empezar a trabajar sobre éstos para que en el momento de la reunión se cumplan con las expectativas de tiempo, costo y calidad convenidas.

A continuación se presentan diferentes aspectos que abarca la logística de una reunión, cabe mencionar que estos no son en ningún momento, únicos ni limitativos.

4.2.1 HOSPEDAJE

Para reuniones que contarán con participantes extranjeros o provenientes de otra ciudad, es necesario que el organizador contemple un *hotel conveniente* en donde puedan hospedarse estas personas. Dicho hotel deberá cumplir con ciertos requerimientos que vayan acorde con las características de la reunión.(ver capítulo. 3.7.2)

Antes que nada el encargado de organizar la reunión debe hacer una visita para *verificar las instalaciones y las condiciones de todo el hotel*. A este respecto no se puede confiar en una visita hecha con anterioridad ya que las condiciones de mantenimiento y operación pueden variar en unos cuantos meses si no se hace la inversión y la supervisión conveniente.

En ocasiones se dá el caso que un *hotel ha sido seleccionado como sede para llevar a cabo las sesiones de trabajo o las ponencias de una reunión*. Si es así, muchos de los participantes por comodidad, desearán alojarse en ese mismo hotel para tener todo a la mano y evitarse problemas de transportación. También deben de contemplarse las habitaciones que requerirán los conferenciantes o ponentes, algunos invitados especiales, los mismos clientes responsables de la reunión y algunos miembros del equipo organizador. Considerando todos estos detalles, las habitaciones deberán cumplir con ciertos *requisitos de ambientación, comodidad y servicio que vayan acorde con las expectativas de la reunión*.

Muchas veces los participantes de una reunión asisten acompañados de sus esposas o de su familia completa, por lo tanto, independientemente de que se haya diseñado un programa especial para los acompañantes, es conveniente que el hotel cuente con ciertas *instalaciones y servicios que brinden esparcimiento y descanso*, tales como piscinas, salones de juego o de cine, masajistas, clases de aerobics, actividades de juegos y entretenimiento, guardería, etc.

Es necesario que el organizador de la reunión se informe y llegue a acuerdos con el encargado de ventas del hotel, especificando claramente en una carta convenio que se tendrá que desarrollar:

- a) El número de asistentes esperados
- b) El número de cuartos necesarios, cantidad y tipo
- c) Fechas de llegada y salida de los asistentes
- d) Políticas de las tarifas, depósitos, cancelaciones, VIP, control de cuenta maestra, etc.
- e) Obtención de tarifas preferenciales
- f) Control general de reservaciones de cuartos, depósitos, listas de hospedaje, etc.
- g) Reservaciones de salones para banquetes y salas de conferencias (si es el caso)

En ocasiones debido a la dimensión de la reunión es necesario contactar con más de un hotel para tener cubiertas todas las necesidades de hospedaje, o bien, se requiere contar con diferentes

clases de hoteles sobre todo por el aspecto económico. En estos casos el control de reservaciones se complica y se requiere idear formatos en los que se pueda tener toda la información pertinente aclarando, sobre todo, el *número de habitaciones bloqueadas, las fechas de llegada y salida de cada uno de los futuros huéspedes y los adelantos pagados al hotel.*

Existen algunos acuerdos especiales a los que se llega con el personal del hotel en cuanto al *trato especial que recibirán algunos de los huéspedes.* Por ejemplo, se puede solicitar que las suites del hotel se les asignen a los expositores o algún invitado especial, alguna cortesía, o si sus gastos serán pagados por los organizadores. De todos estos acuerdos debe existir un formato original con las copias necesarias para que todo el personal que tenga trato con estas personas esté perfectamente enterado. A esto se le llama **informe de status.** (29)

Cuando llevar el control de las reservaciones se complique debido a que la magnitud del evento sale de los parámetros acostumbrados y el organizador no cuenta con las herramientas necesarias para el control, se puede hacer un convenio con los hoteles sede para que directamente los participante confirmen su arribo y estancia con ellos y el trámite sea directo, claro, esto sin olvidar la rigurosa supervisión de los organizadores a los diferentes hoteles.

4.2.2 TRANSPORTACIÓN

La experiencia de un individuo que asiste a una reunión comienza en el momento que se sube a un avión, barco, tren o autobús para llegar al lugar sede. El organizador de la reunión debe de contemplar desde el tipo de **transporte** que es necesario contactar *para poder reunir a los participantes y expositores en un mismo lugar*. Muchas veces este trámite se simplifica con la ayuda de una agencia de viajes, que generalmente tienen una gran experiencia a este respecto y que pueden ayudar al organizador a conseguir tarifas especiales para el grupo.

La calidad de los servicios de transportación que contactemos deben ser coherentes con la clase de reunión que estamos organizando y para esto es necesario contar con la información acerca de la transportación disponible, el estado en que se encuentran las unidades, los costos y la capacidad.

Los medios de transporte más usados para una reunión son:

a) **Aéreo.** Para el cual es necesario considerar lo siguiente:

- *Bloqueo* de asientos en determinado número de vuelos.
- Expedición de *boletos* para los organizadores, invitados, conferenciantes, etc.
- Estudios de *tarifas y rutas* más convenientes para excursiones.

- Obtención de *tarifas preferenciales* o asignación de *vuelos especiales*.
- Control de seguimiento de *reservaciones* de vuelos.
- Obtención de *cortesías, curiosidades, trato preferencial*, etc.

b) **Terrestre.** Se subdivide en:

1. *Masivo*

- Contratación del número estimado de autobuses.
- Elaboración de rutas y horarios de transporte.
- Control y supervisión del servicio.

2. *Individual*

- Alquiler de unidades requeridas y tipo de vehículos.
- Contratación y asignación de choferes.
- Supervisión y control.

La transportación terrestre juega un papel muy importante cuando la reunión se está llevando al cabo, ya que generalmente será necesario que los participantes se desplacen de un lugar a otro para realizar diferentes actividades. Es conveniente que el organizador de la reunión tenga esto previsto para proporcionar oportunamente los medios para que la transportación se lleve a cabo de la manera más *eficiente y puntual* posible. También es importante contactar medios de transporte para poder cumplir con los programas que realizarán los acompañantes; la calidad y comodidad de éstos debe ser igual a los

usados por los participantes de la reunión, ya que el tener variedad de tipo de transporte da muy mal aspecto.

El alquilar vehículos individuales y choferes para la transportación de invitados especiales o conferencistas es una labor delicada. Se requiere de mucha puntualidad, discreción y buena presencia por parte de la persona contratada para guiar el vehículo y que este ultimo sea cómodo y acorde con la categoría de la persona que se va a transportar en él.

Se debe informar a los participantes con anticipación los medios de transporte y las fechas de llegada y salida que se acoplen a las necesidades y fechas en que se llevará a cabo la reunión para que ellos puedan seleccionar y reservar el que más les convenga. Así mismo se les deberá informar si se contará o no con transporte local durante la reunión y de que tipo y en qué horarios se realizará éste, para que cada participante tome las medidas convenientes a sus intereses.

Parte del servicio de transportación consiste en brindar a todas las personas asistentes a la reunión, *un lugar cercano y seguro del lugar sede para estacionar sus vehículos particulares.*

Otro aspecto referente a la transportación incluye el *envío y recepción de material y equipo*. Para este efecto es necesario contactar con una empresa previamente investigada en lo que se

refiere a puntualidad, seriedad y seguridad en el manejo de los paquetes. Muchas veces los conferenciantes o ponentes enviarán el material o equipo que requerirán durante su exposición, en ocasiones se tratará de material delicado o único con el que se debe poner especial cuidado en su trato.

4.2.3 REGISTRO Y RECEPCION

Contactar a los participantes es una labor que requiere mucho esfuerzo. Implica el realizar un directorio que incluya el nombre del participante, la dirección y el teléfono en el cual se puede localizar, además de los datos de la empresa en la que trabaja y el puesto que desempeña si se requiere.

Las personas encargadas de llevar el *control del registro* de los participantes deben tener toda la *información referente a la reunión* desde el primer contacto que se realice con las personas que se desea invitar a participar. Durante esta primera etapa es conveniente que se informe a las personas del tipo de reunión que se realizará y un breve resumen de los objetivos y el porqué se les está invitando a ellos. Se recomienda *tener por escrito todos los puntos importantes que se deben comunicar para que todos tengan el mismo tipo de información y no se escape ningún detalle por obio o distracción*. Posteriormente se les hace llegar una información más completa, la cual se puede enviar por fax, por correo o personalmente.

El seguimiento que se dé a la etapa anterior al registro como tal es muy importante porque constituye la forma más directa y personal de promocionar la reunión y el éxito dependerá de la forma en que se proporcione toda la información correspondiente y de la *labor del organizador de la reunión para esclarecer dudas y solucionar problemas individuales que puedan garantizar una asistencia mayor a la reunión*. Se debe proveer a las personas de un teléfono, fax y/o dirección a la cual ellos puedan recurrir para obtener más información o para inscribirse directamente a la reunión.

Es muy importante establecer una forma para llevar el **control de los registros**. En esta forma se deben de tener los datos completos de un participante, orador o invitado especial, de manera que en una misma ficha o en una sola forma se pueda apreciar: *el nombre completo, el lugar de procedencia, la empresa de la que viene, dirección, teléfono y fax donde se pueda localizar, hotel en el que se hospedará y permanencia en él, fecha de llegada y de salida, si viene o no con acompañante y si esta persona participará en los programas elaborados especialmente para ellos (si es que existen), anticipos hechos para liquidar el costo de la reunión, forma de pago, etc.* Un formato de control de registro puede ser mucho más amplio o mucho más concreto, todo irá en función de la reunión en cuestión y de su complejidad.

Para llevar un adecuado control del registro es muy conveniente hacer uso de un *sistema de computación* diseñado de

acuerdo a las necesidades de la reunión; esto simplifica enormemente el trabajo, ya que este sistema se puede alimentar con todos los datos de la reunión y de los participante y se puede tener siempre la información a la mano o hacer las modificaciones que se requieran.

El **registro** de los asistentes, una vez que la reunión ha comenzado, *se recomienda que se realice en el mismo lugar en que se efectuará la reunión*. Para ésto es necesario contar con personal capacitado para poder llevar a cabo esta tarea. Este personal debe tener facilidad para relacionarse con las personas, tener un trato agradable, tener la capacidad, el criterio y la iniciativa para poder resolver problemas de último momento y estar perfectamente enterada de los pormenores de la reunión (fechas, horarios, lugares, costos, eventos sociales, servicios especiales, etc.).

Es necesario destinar un área para que se pueda llevar a cabo el registro, en la cual se debe de *tener todo el equipo y material necesario* para registrar a las personas de una manera eficiente y rápida. En la mesa de registro generalmente se cuenta con: el equipo de cómputo necesario; folletos, trípticos o cualquier tipo de información escrita referente a la reunión; la información gráfica del hotel o del lugar sede; el material que se entregará a cada participante (carpetas, hojas, folders, plumas, portafolios, etc.); gafetes de identificación, etc. En ocasiones en este mismo lugar se debe contar con una *caja chica* para las inscripciones de última hora, o bien con bouchers de las tarjetas de crédito aceptadas, recibos o comprobantes

de inscripción, etc.

El aspecto de **recepción** es sumamente variable. En ocasiones *la recepción comienza desde el momento en que las personas llegan al aeropuerto y son recibidas por miembros del personal laboral de la reunión.* Esta recepción puede incluir únicamente el hecho de irlos a recoger y trasladarlos hasta el hotel en el que se hospedarán, o bien, hacerles en el mismo aeropuerto toda una fiesta de bienvenida; esto dependerá de la creatividad del organizador, del presupuesto y del tipo de reunión que sea. En muchas ocasiones los participantes en general no son recibidos en el aeropuerto o estación y únicamente esto si se realiza con oradores, conferencistas o invitados especiales.

Otra forma de recibir a los participantes a una reunión es el hecho de organizar una pequeña celebración o evento social, el cual puede ser formal o informal e incluye desde un pequeño brindis hasta una cena o comida de bienvenida.

4.2.4 MONTAJES

La colocación física de las sillas, mesas, presidium, podium, equipos audiovisuales, micrófonos, señalamientos, etc., son cuestiones que enfrentará el organizador de la reunión al atender las necesidades de las actividades programadas durante una reunión, ya sea de trabajo o social. Se debe considerar el número de personas asistentes, su

comodidad, el espacio, la fluidez de tráfico, los requerimientos tanto técnicos como materiales, y se debe de elegir el montaje más conveniente para lograr la mejor ubicación en cuanto a visión, comodidad, etc.

En la actualidad existen en algunas ciudades lugares que cuentan con instalaciones especiales como centros de convenciones o conferencias, los cuales están bien equipados con todas las comodidades y materiales necesarios. Pero lamentablemente no siempre se puede disponer de este tipo de lugares, por lo que deben de preverse y especificarse todo lo relacionado con el montaje y el apoyo a esta área.

Existen muchos tipos de montajes que son adecuados para determinados tipos de reunión, dependiendo del número de participantes, sus requerimientos y las características del lugar, por lo que es necesario conocer e identificarlos para poder aplicarlos adecuadamente a cada caso. Algunos tipos de montajes según Buendía y Cravioto son los siguientes:

Auditorio convencional o estilo teatro (fig. 1)

El número de sillas y su colocación dependerá del número de participantes. La separación entre los lados de la silla se le denomina *espacio* y la que quede entre una silla y la silla de enfrente se le denomina *distancia*. El espacio entre las sillas no debe de ser menor de

5 centímetros y la distancia no menor de 80 centímetros.

La primera hilera de sillas se debe colocar a una distancia de 1.85 metros de la mesa de oradores. Cuando se trate de un salón para 400 participantes o más se debe dejar un pasillo central de 1.80 metros de ancho, mientras que los salones más pequeños deben de tener un pasillo que mida entre 1.50 y 1.20 metros. En salones muy grandes es conveniente adicionar un pasillo que lo cruce por la mitad entre 1.80 y 1.50 metros de ancho.

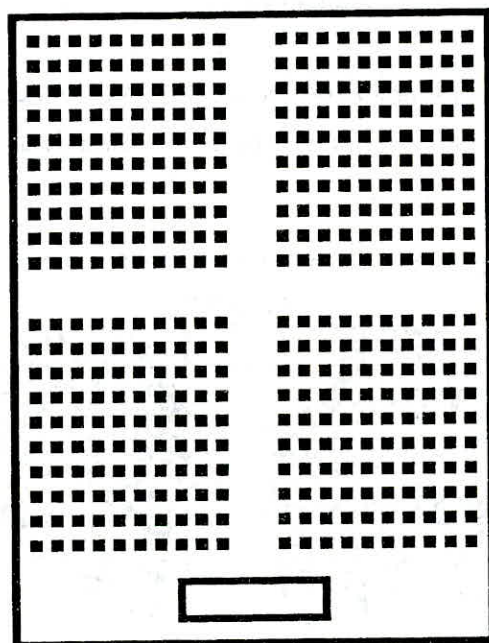


Fig. 1

Auditorio semicircular con pasillo central (fig. 2)

Al acomodar las sillas, la orilla de su borde anterior (que indica el ancho del pasillo) debe estar a 3.50 metros de distancia de la orilla frontal de la mesa de los oradores. El pasillo central se forma colocando las primeras sillas de cada lado y dejando un espacio de 1.80 metros. Se debe tener mucho cuidado al colocar la primera hilera; para esto se recomienda que en la mesa de oradores se coloque un soporte vertical y atar en él una cuerda, que sirva como guía para colocar las sillas de la primera hilera; el resto de ellas se dispondrá de manera que igualen a esa primera fila.

No se recomienda este tipo de montaje cuando se cuenta con muchos participantes porque se pierde la forma de semicírculo y se desperdicia mucho espacio.

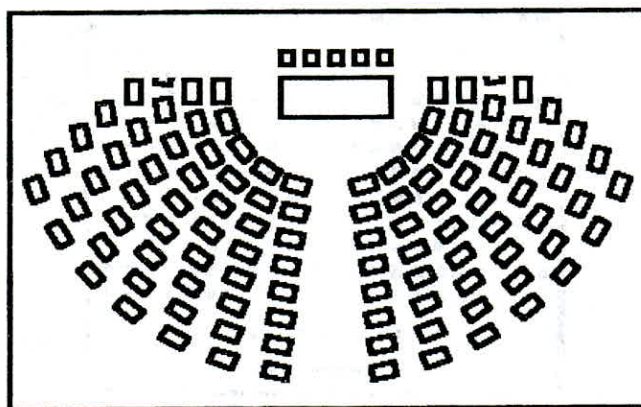


Fig. 2

Auditorio semicircular con bloque central y alas curvas (fig. 3)

La mesa de oradores se coloca al frente, igual que en los montajes anteriores. El salón debe arreglarse con un bloque central sólido que conste de ocho a quince sillas por hilera, con un espacio para el pasillo de 1.20 metros a cada lado de dicho bloque. Se deben curvar las alas como se muestra a continuación y cuidar que el ancho de los pasillos laterales sea uniforme a lo largo del salón.

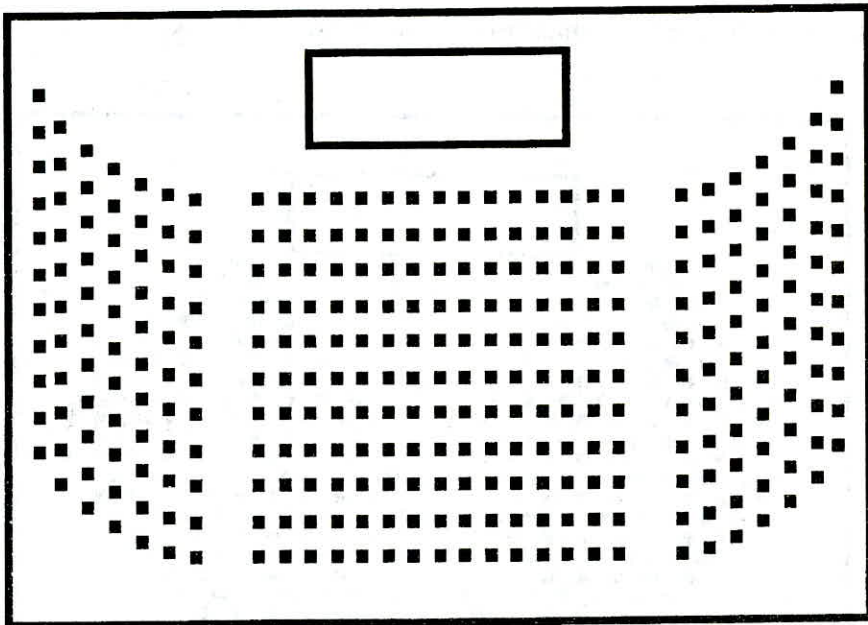


Fig. 3

Auditorio en forma de V (fig. 4)

Las primeras dos sillas, que indican el ancho del pasillo (de 1.20 a 1.50 metros), se colocan a una distancia de 3.50 metros de la orilla de la mesa principal que se encuentra al frente. El resto se dispone en una línea inclinada hacia la mesa de oradores, formando un ángulo de 30 grados.

Este tipo de montaje no se utiliza con frecuencia. Se originó durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los símbolos y emblemas de "V" (Victoria) se aplicaban a la colocación de mesas.

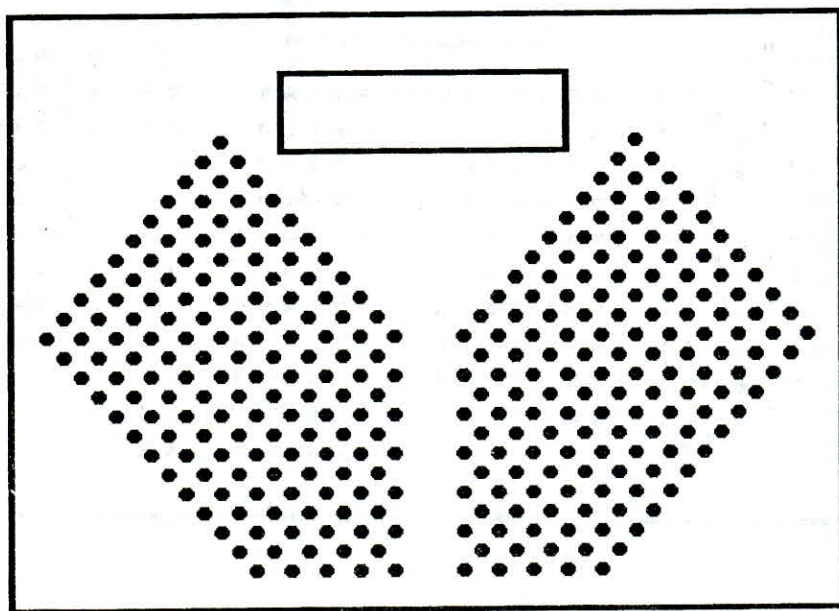


Fig. 4

Auditorio tipo Escuela (fig. 5)

En éste se utilizan sillas con brazo que sostiene una repisa de tamaño regular para recargarse y escribir. En este caso el espacio entre la repisa de una silla y el brazo de otra debe ser de aproximadamente 80 centímetros. La distancia entre hileras debe ser de 90 centímetros desde el centro de la silla.

Cada tres respisas debe colocarse un cenicero, y cerca de la entrada se debe disponer una mesa pequeña con una jarra de agua, y también se proveerá de ello a la mesa de oradores.

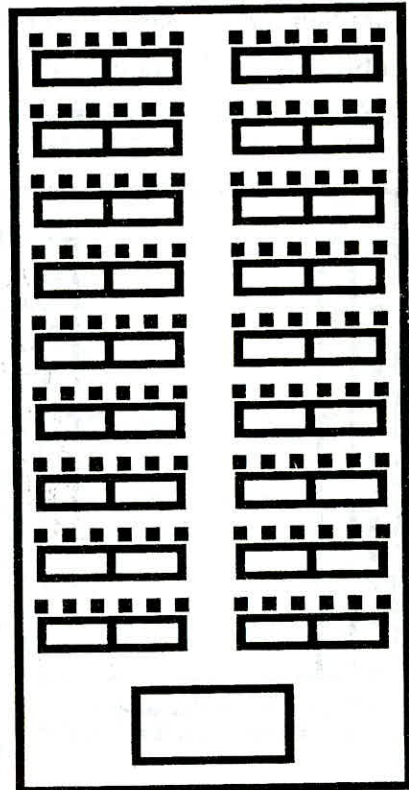
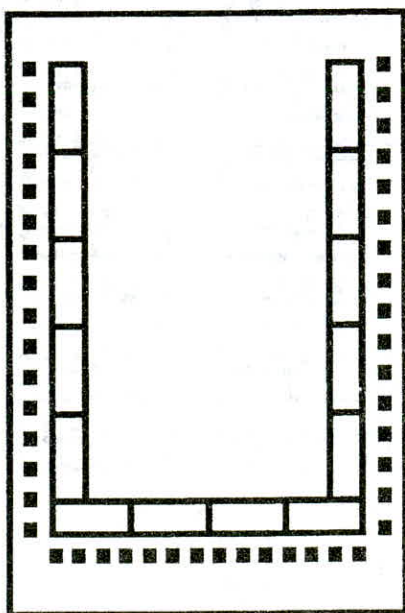


Fig. 5

Montaje de mesas tipo U (fig. 6)

En esta modalidad se usan mesas rectangulares de 1.80 m x 75 cm, de 1.20 m x 75 cm, o de 2.40 m x 75 cm. de acuerdo a la cantidad de personas esperadas.

Por regla general se deben respetar 70 cm por persona en la mesa, a menos que se requiera de más espacio para extender carpetas y documentos (lo cual debe de especificarse para que el montaje se realice adecuadamente). Las sillas se colocan a unos 35 cm de la mesa para facilitar el acceso. Los manteles o carpetas que cubran las mesas deben colgar hasta el suelo, los pliegues de mantel deben estar centrados y formar una línea contigua a lo largo de la mesa.



Se debe contar con un cenicero por cada seis personas, y charolas con vasos y una jarra de agua por cada 16 personas en lugares adecuados; además se acostumbra colocar una estación próxima a la entrada con vasos y jarras de agua.

Fig. 6

Montaje en forma de E (fig. 7)

Se utiliza el mismo procedimiento que el montaje tipo U, pero debe cuidarse que el espacio entre los respaldos de las sillas dentro de los lados de la E sea de 1.20 metros.

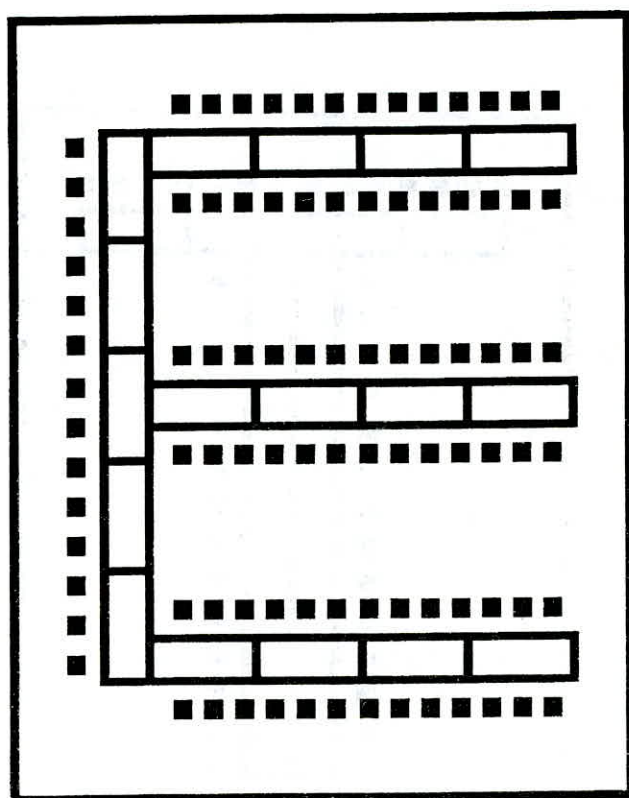


Fig. 7

Montaje en forma de T (fig. 8)

Se utilizan mesas de 1.80 x 75 cm (el número de ellas dependerá de los asistentes). Se colocan unas a manera de cabecera y desde el centro de la mesa extendida a lo largo del salón se coloca otra de doble ancho, tan larga como se requiera. Si se quiere destacar a ciertas personas importantes, la separación entre ellos deberá de ser de 70 cms.

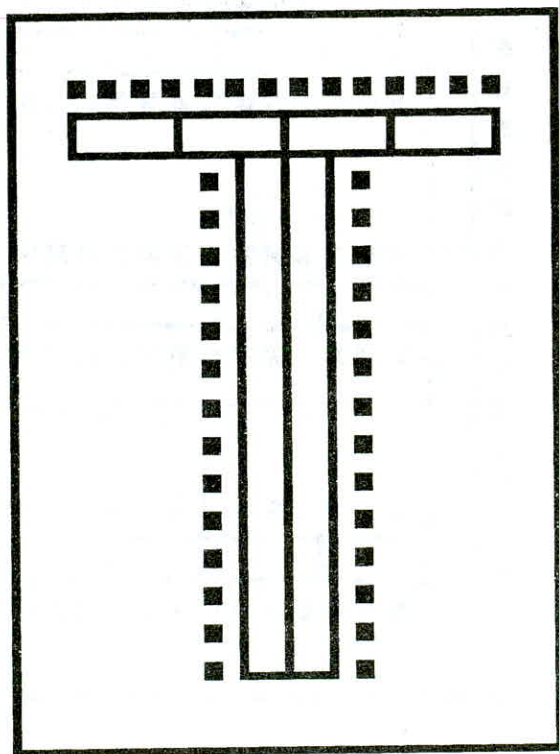


Fig. 8

Montaje de mesa para directores (fig. 9)

Para este montaje se sugiere utilizar mesas de doble ancho (el número de mesas dependerá de la cantidad de personas esperadas), dando una separación de 70 cms. entre cada uno. Todos los demás detalles son iguales al montaje de tipo U.

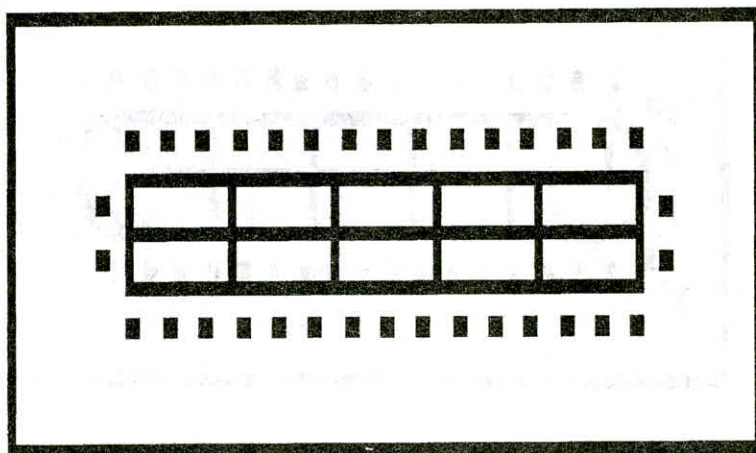


Fig. 9

Montaje de mesa oval para directores (fig. 10)

Esta modalidad es semejante ala anterior, pero varía al final de las mesas de ambos lados al colocar semicírculos y dos sillas más, ninguna debe quedar en los extremos finales. Su capacidad es variada.

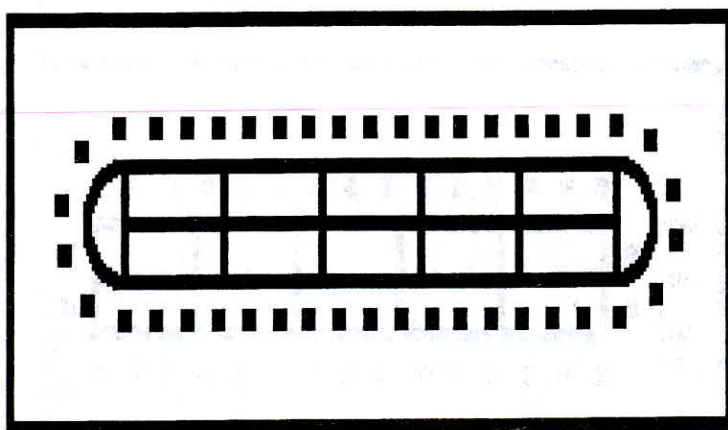
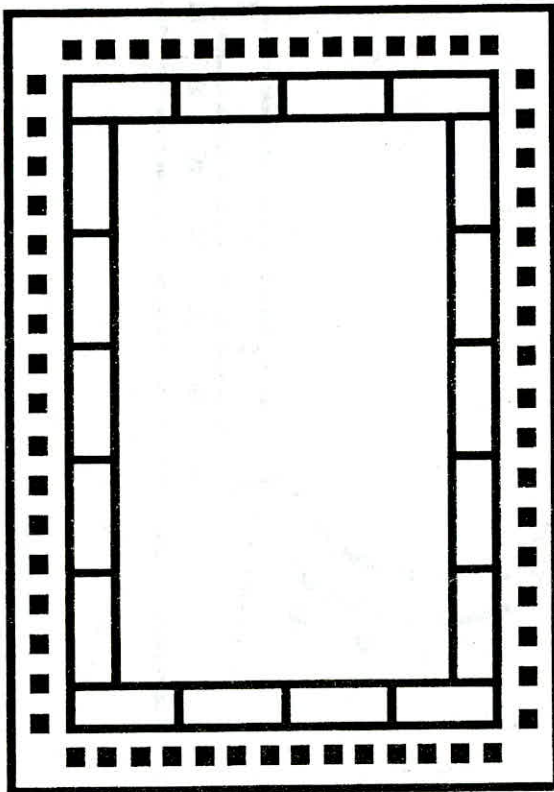


Fig. 10

Montaje en forma de cuadrado cóncavo o cuadro con hueco
(fig. 11)

Este montaje es muy similar al montaje en forma de U, con la diferencia de que el final debe estar cerrado. Las sillas se colocan únicamente en la parte externa del cuadrado y por la parte interna el mantel debe caer hasta el piso.



En algunos casos este montaje es utilizado para reuniones informales, por lo que se pueden colocar las sillas en una línea ininterrumpida ocupando las cuatro esquinas, pero nunca los extremos finales.

Fig. 11

Montaje en forma de herradura (fig. 12)

Es muy similar al montaje en U, pero la unión de la cabecera con lo demás se hace en forma curva para formar la herradura. Las sillas se colocan en línea contigua alrededor de la mesa. Las mesas se cubren hasta el piso con un mantel.

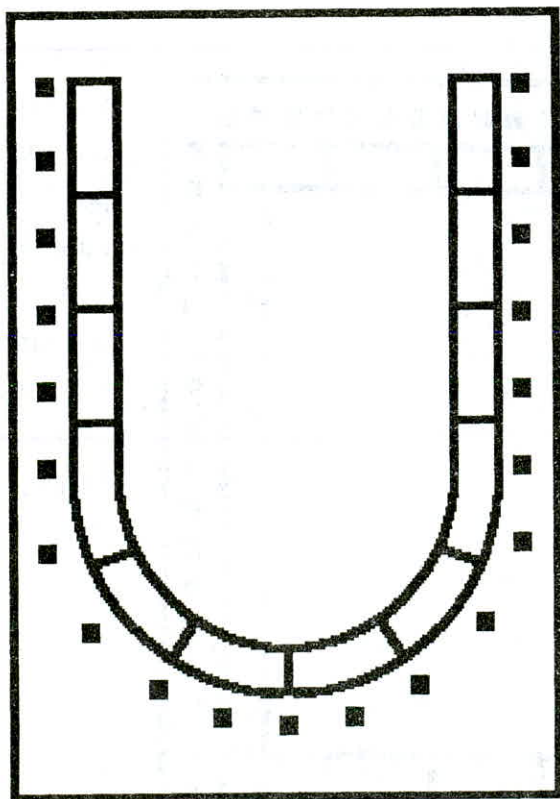


Fig. 12

Montaje en forma de cóncavo circular (fig. 13)

Es muy semejante al montaje anterior, excepto que las puntas deben ser cerradas con otras dos secciones curvas. Es un poco difícil cubrir este montaje de forma presentable porque el mantel debe caer en forma pareja hasta el suelo.

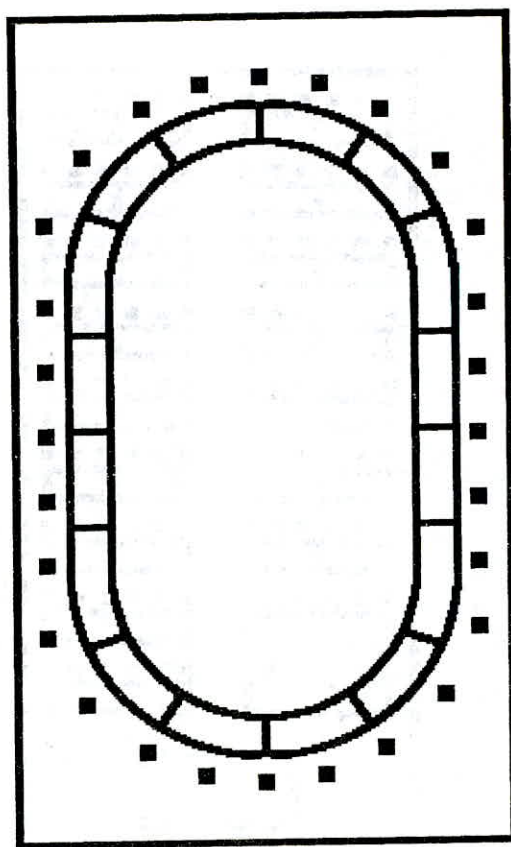


Fig. 13

Montaje en forma de aula o escuela (fig. 14)

Las mesas pueden estar alineadas en hileras de dos o tres dependiendo del tamaño del salón, a cada lado de un pasillo central amplio. La distancia entre el centro de cada mesa, una enfrente de la otra, no debe ser menor a un metro. Si hay suficiente espacio se dejan de 70 a 90 cm de la mesa a cada persona.

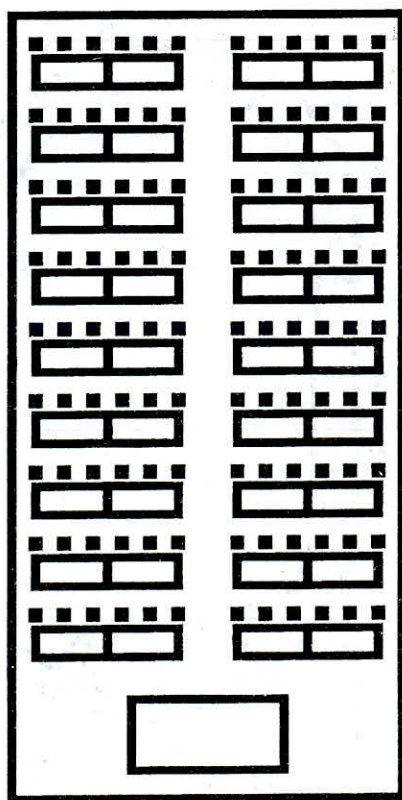


Fig. 14

Montaje en forma de aula estilo perpendicular (fig. 15)

Las hileras de mesas son colocadas en forma perpendicular de la mesa de oradores a todo lo largo del salón. Se usan mesas de 70 a 80 cm de ancho, los participantes se sientan a ambos lados de la mesa quedando uno enfrente del otro y es necesario voltear las sillas hacia la mesa de los oradores. El espacio concedido para cada persona va de 70 a 80 cm para poder trabajar.

La orilla de la primera mesa debe estar de 1.80 a 2.00 metros separada del borde anterior de la mesa de los oradores. La distancia entre los centros de las mesas de una hilera a otra, no debe ser menor de 2.15 metros; se conceden 76 cm para la mesa, 86 cm para la silla y 50 cm de espacio entre los respaldos de las sillas. Los espacios de los

pasillos laterales del salón deben ser de 1.50 a 2 metros de ancho y el pasillo que cruza el centro debe medir de 1.00 a 1.30 metros.

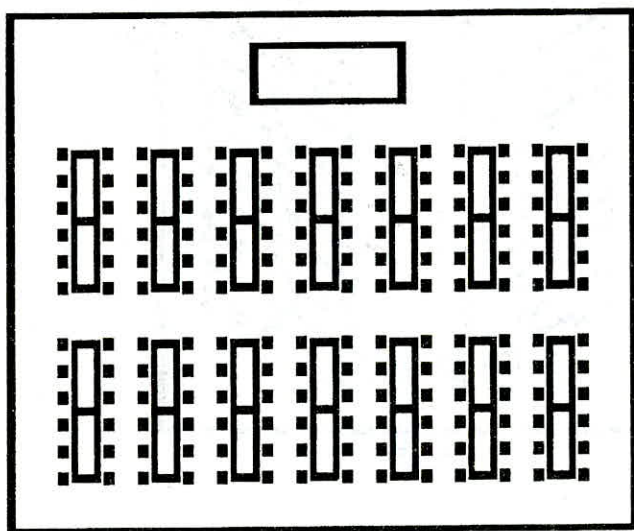


Fig. 15

Montaje de aula invertida o en forma de V (fig. 16)

Este montaje es similar al de aula convencional, pero las mesas tienen que estar inclinadas formando un ángulo de 30 grados hacia la mesa de los oradores. Este montaje facilita la participación de los asistentes en discusiones planeadas para después de las sesiones.

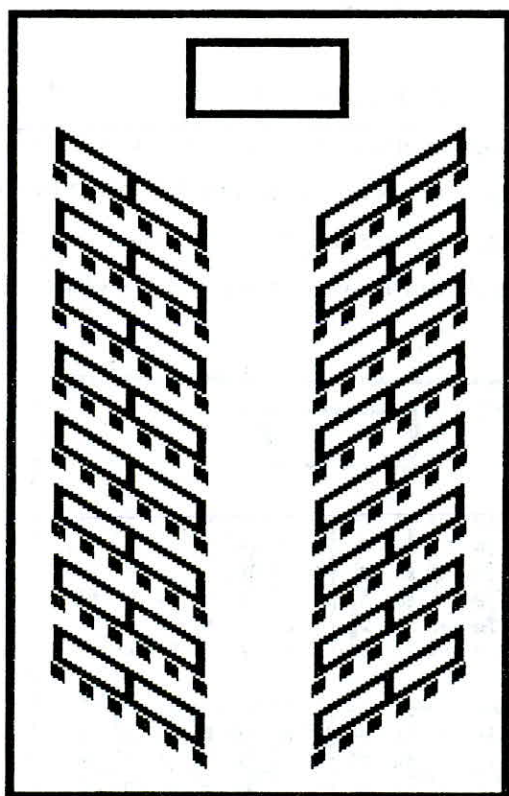


Fig. 16

Mesas redondas (fig. 17)

Se utilizan mesas redondas de 1.70 metros de diámetro. Este tipo de montaje facilita la discusión en grupos en mesas individuales y su arreglo es rápido para efectuar las comidas.

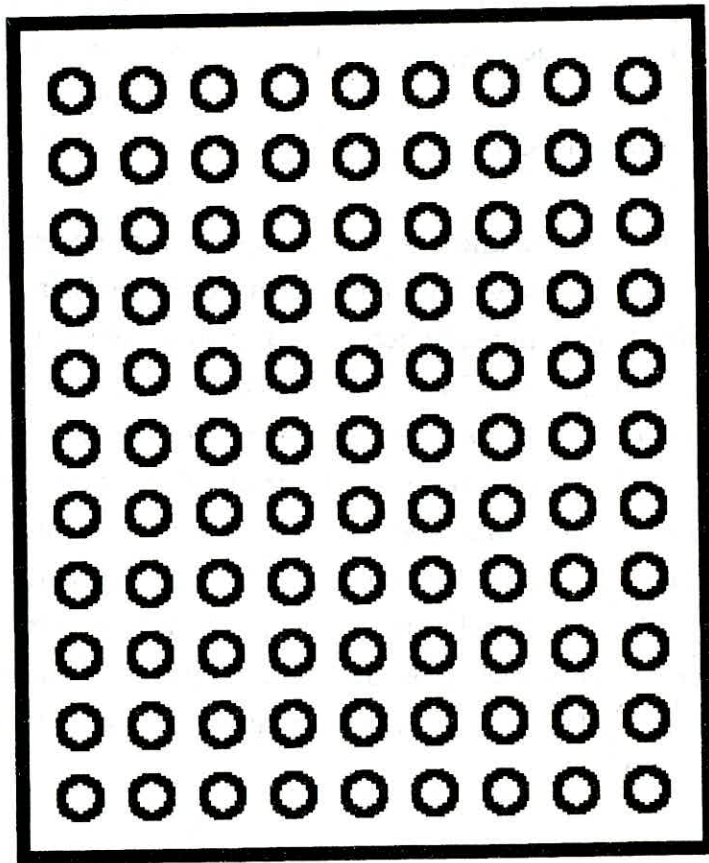


Fig. 17

Cuando se elija cierto lugar como sede del evento, *se debe de verificar el estado de las instalaciones, la comodidad y la capacidad de los mismos, así como ubicar las salas de descanso, las instalaciones sanitarias, evaluar el tránsito del personal, iluminación, ventilación, ubicar lugares para ruedas de prensa, etc.*

Habrán ocasiones, en las que además del montaje, se puede decidir en otros factores que involucren al lugar donde se trabajará, como puede ser el caso de acondicionar un salón para conferencias o salones para sesiones de trabajo.

"Psicólogos, artistas y decoradores profesionales apoyan la idea de que los colores tienen un impacto medible en la productividad, comodidad, actitud y satisfacción al diseñar o decorar nuevamente áreas de trabajo. *Los colores verde, dorado y azul suaves, se dice que apoyan la concentración del trabajador en situaciones donde se desea minimizar las distracciones y ayudar al personal a ver mejor los detalles; los rojos, los anaranjados, los terracotas y el resto de tonalidades del espectro ocupan su lugar en las diferentes clases de ambiente laboral.* El color puede ayudar a fortalecer el trabajo al no distraer. En tanto que el uso atinado del color puede inspirar a los participantes; demasiado tinte o tonos inadecuados los distraen de sus tareas." (30)

4.2.5 EQUIPO Y MATERIAL DE APOYO

El **equipo** empleado en una reunión está *íntimamente relacionado con el contenido de la misma y de la forma que prefieran los oradores para exponer sus temas*. Generalmente lugares como hoteles o centros de convenciones cuentan con equipo audiovisual propio, del cual puede echar mano el organizador de la reunión. Pero en otros casos es necesario rentar equipo de manera externa.

Para determinar el equipo que será necesario rentar se tiene que considerar las características del lugar en el que se desarrollará la reunión, tales como dimensiones, capacidad, acústica (en la que tiene mucho que ver el tipo de materiales con que está decorado el lugar: madera, tapiz, marmol, cemento, aparentes etc...), el lugar donde se ubicará la mesa de los oradores, etc.

Tan importante como la calidad del equipo subcontratado es el personal que se va a encargar de manejarlo. Este personal debe de estar familiarizado con el equipo que va a manejar para que el desarrollo de la sesión se lleve a cabo sin ningún tipo de inconveniente. En muchas ocasiones las empresas que se encargan de rentar equipo para convenciones y conferencias también facilitan personal capacitado para utilizarlo correctamente. *Se deben preveer posibles fallas en el equipo*; para superar este tipo de inconvenientes se debe procurar que las personas encargadas de manejarlo también sepan como poder arreglarse si llega a fallar y también se deben

contemplar lugares en donde se puedan conseguir refacciones

En lo posible, es importante *dialogar con los oradores y con los expositores* unos días antes de que comience la reunión para informarnos de *cómo planean ellos exponer su conferencia y qué recursos audiovisuales necesitarán*, para encontrar la manera de proveerselos. Una vez determinado el equipo necesario se procede a elaborar un **inventario** del mismo, incluyendo el tipo y número de aparatos requeridos y cualquier otra especificación considerada pertinente. Además se debe de acentar por escrito, para evitar errores, en qué conferencia, a qué hora y en cuál salón se requerirá cada uno de los equipos solicitados.

Resulta conveniente asesorarse de personas expertas en el manejo e instalación de estos equipos para decidir el número y las características de los necesarios para que la visión y audición de los participantes sea la misma desde cualquier lugar en el que se sienten (por ejemplo de bocinas, pantallas, micrófonos, monitores de TV, etc.). *Se tiene que hacer una prueba o revisión previa a todos los equipos que se vayan a utilizar durante la reunión.*

Una vez que se ha determinado el tipo de montaje que se hará y el equipo necesario se recomienda hacer un *lay out* del lugar para determinar exactamente la distribución y ubicación de cada uno de los elementos necesarios. Esto es con el fin de evitar problemas entre las personas encargadas del montaje y las encargadas de instalar y

manejar los equipos.

Existen otro tipo de equipos, que aunque no hayan sido requeridos por los oradores es importante solicitar para poder resolver un imprevisto de último momento tales como : máquinas de escribir, copiadoras, fax, teléfono y materiales menores de oficina.

4.2.6 ALIMENTOS Y BEBIDAS

El aspecto de **alimentos y bebidas** es uno de los más delicados a considerar en una reunión. Los momentos destinados para comer son los que aprovechan los participantes de la reunión para descansar, relacionarse unos con otros, hacer comentarios de la reunión en general y disfrutar. **Algunas personas afirman que recuerdan más las comidas servidas durante la reunión que todos los demás aspectos que esta incluía.** Así podemos notar que el comer además de ser una de las necesidades básicas del hombre, se puede aprovechar como un momento social.

El organizador de la reunión debe tener especial cuidado en todos los aspectos relacionados con los alimentos y las bebidas que se servirán a los participantes. Estos aspectos incluyen desde *escoger el lugar adecuado en el que se celebraran las comidas*, atendiendo al número de asistentes y a las características de los mismos; *el montaje del lugar; los meseros; el tipo de servicio y sobre todo el balance*

correcto del menú.

Este último punto es especialmente delicado. *La persona encargada de elegir los menús debe poseer conocimientos alimenticios y de cultura gastronómica.* Los alimentos son los que proporcionan al organismo las fuerzas para pensar y actuar, por lo que su selección no debe, por ningún motivo, tomarse a la ligera. En el caso de subcontratar el servicio de alimentos es necesario conocer la calidad y experiencia de quien hemos elegido, ya que se pone en juego el desempeño y la salud de los participantes. Si el lugar elegido para el servicio de alimentos es un hotel, la persona del equipo organizador debe asesorarse por el chef, el cual deberá tener más conocimiento y experiencia en alimentos, bebidas y balanceo de menús; del mismo modo, si se subcontrata para este fin a una empresa encargada de realizar banquetes, los consejos del dueño o responsable también deben de tomarse en cuenta.

Refiriéndonos a la cultura gastronómica, además del balance nutricional de los alimentos, *se debe lograr un equilibrio en los sabores, texturas, colores y formas pues de esta manera se provoca un estímulo de la vista, el paladar y el olfato.* La *variedad* en el menú es indispensable así como el *evitar la sobre carga* en condimentos o la *repetición* de ingredientes en dos platos de una misma comida.

Los alimentos juegan un papel importante en lo que se refiere al desempeño y a la concentración de los participantes,

además de que actualmente las personas cada día se preocupan más por consumir alimentos sanos que no dañen su salud. Es inconveniente servir comidas demasiado condimentadas porque pueden ocasionar malestares estomacales y se deben evitar las comidas muy abundantes, ya que pueden ocasionar pesadez y sueño.

La elección de las **bebidas** que acompañarán a las comidas es otro punto que se debe de cuidar. Estas *deben de combinar con el tipo de comida* que se sirva, siguiendo las reglas de cultura gastronómica establecidas (por ejemplo: vino tinto para acompañar carnes rojas, blanco para aves, pescados y mariscos, etc.). *No se debe servir bebidas alcohólicas en exceso* sobre todo cuando las actividades de trabajo continúan después de una comida.

Si el servicio de alimentos y bebidas se va a brindar en lugares al aire libre se deben de tomar las medidas convenientes para prevenir los cambios de clima.

Es conveniente que las comidas y cenas cuenten con música ambiental suave (volumen bajo; música clásica, instrumental o regional) y que permita la convivencia agradable entre los comensales. En ocasiones habrá durante éstas algún espectáculo artístico o cultural; en estos casos se debe de contar, en un lugar cercano al evento, con un espacio para poder montar los camerinos que requieran los artistas.

El *control* para este tipo de eventos se puede realizar

proporcionando a los participantes unos boletos, los cuales deben entregar a la persona encargada de recogerlos en el salón. Esto ayuda a poder contabilizar el número de cubiertos servidos y el importe total del evento.

Otro aspecto importante en el servicio de alimentos y bebidas es el que juegan los **coffee breaks** o los **refrigerios** que se sirven a los participantes entre las sesiones de trabajo. Es conveniente que éstos no se monten dentro del lugar en el que se está desarrollando el trabajo; cuando no se cuente con el espacio suficiente para que esto suceda, el coffee break debe de *montarse en un lugar cercano a la puerta de entrada y con los suministros suficientes para evitar al máximo la distracción de los participantes*. Generalmente *no son muy abundantes ni pesados*.

4.2.7 CONTENIDO

El **contenido** es la parte medular de la reunión. *La misión y los objetivos generales irán en función de los temas que se desean tratar y el éxito de la reunión dependerá en gran medida, de la forma en que se ha transmitido la información durante las sesiones de trabajo.*

El proveer a la reunión de los oradores o conferenciantes, que serán los encargados de tratar los temas, generalmente es labor del cliente que nos la ha solicitado. Para esto podrá recurrir a su personal

interno calificado, o bien, solicitar el apoyo de asociaciones u organizaciones especializadas en la investigación y profundización de temas específicos. En estos casos la labor del equipo organizador consistirá en contactar con las personas elegidas con el cliente, hacerles una invitación formal de parte del mismo, proveerlos de toda la información que soliciten con respecto a la reunión y auxiliarlos en sus trámites de transporte, registro, hospedaje, alimentación, etc., y brindarles el trato distinguido del que generalmente se hacen acreedores estas personas en su calidad de oradores.

A pesar de ésto habrá ocasiones en que se soliciten los servicios de la agencia para elegir a las personas que se harán cargo de las conferencias o de las sesiones de trabajo. No es muy común, debido a que el organizador de la reunión no cuenta con un amplio conocimiento en materias como medicina, física, avances tecnológicos o cualquier otro tópico que pueda abarcarse en una reunión. Sin embargo se deberá poner el mayor esfuerzo para conseguir a las *personas idóneas* asesorado por Asociaciones especializadas en cada actividad, por editoriales, por instituciones educativas, etc. Posteriormente, se debe entregar al cliente, una lista con los nombres de los posibles candidatos y su currícula para que éste escoja a las personas que considera más adecuadas. A continuación se hacen los mismos trámites indicados en el párrafo anterior.

Se debe establecer dentro del programa una fecha y horario para cada conferencia, indicando también si se producirán dos o más

conferencias de manera simultánea. Antes de la acción se debe supervisar que todo el equipo y material de apoyo sea el requerido y el adecuado para cada una de las conferencias que se efectuarán, lo mismo que el montaje y todas las demás condiciones del salón.

4.2.8 PROMOCION Y PUBLICIDAD DE LA REUNIÓN

Para que una reunión tenga éxito y cumpla con sus objetivos se debe de considerar, dentro de la logística el aspecto correspondiente a su **promoción y publicidad**. Una reunión es siempre algo nuevo y desconocido y debe venderse igual que un producto en el mercado, por lo tanto, debe resultar atractiva e interesante.

Para desarrollar una estrategia publicitaria se tiene que considerar lo que se conoce en la ciencia de la mercadotecnia como la **mixtura de mercado** o las **cuatro P's**, que son : Producto, Precio, Promoción y Plaza.

- El *Producto*, en el contexto de la reunión, es el mensaje que se quiere transmitir.
- El *Precio* se considera como los recursos de tiempo, económico y esfuerzo que les cuesta a los participantes su asistencia. Los beneficios que obtienen deben de valer el precio que pagaron.

- La *Promoción*, pretende influir en los clientes y estimularlos para que acepten o adopten mercancías, servicios e ideas.
- La *Plaza*, el lugar, en términos de técnicas de venta, se refiere a la distribución de productos hacia diferentes regiones; en una reunión significa el lugar en el que se transmitirá el mensaje.

En este aspecto se debe de realizar una adecuada **mezcla promocional o plan creativo** para la campaña promocional, para la cual es necesario:

1. Definir los *objetivos de la campaña publicitaria*, los cuales deben ser congruentes con los objetivos generales de la reunión.
2. Identificar y analizar al *mercado meta*.
3. Determinar la *asignación económica* de la promoción.
(contemplada ya en el presupuesto general)
4. Crear el *programa de la campaña*.
5. Decidir los *medios de comunicación* que se emplearán: radio, prensa, T.V., impresos, etc.)
6. Idear el *mensaje* que se comunicará (lema).
7. Determinar el *tiempo* que durará la promoción.

Esta campaña publicitaria puede realizarse en:

- *Medios internos* dentro de una empresa y abarcan todos los impresos que se utilizan para informar a los empleados, distribuidores,

proveedores, asociados, etc.

- *Medios de promoción externa*, que pueden ser:

- a) *Especializados*, que son publicaciones comerciales especializadas en ciertas profesiones o actividades y que subsisten gracias a la publicidad pagada.
- b) *Públicos o masivos*, que son los medios de comunicación masiva, tales como la prensa, el radio, televisión, etc. que sirven para atraer la atención de varios segmentos del mercado. Puede ser pagada o gratuita.

Antes de iniciar la estrategia promocional se debe de realizar un **análisis mercadológico** que nos permita cumplir con los objetivos de la reunión. Este análisis debe comprender, entre otros puntos:

- a) *Mercados geográficos*: Hacia que regiones se dirigirá la promoción (local, nacional, internacional, considerando las vías de acceso).
- b) *Segmentos de mercado*: Hacia qué clientes o mercado específico se enfocarán los esfuerzos de la campaña. (edad, sexo, ocupación, ingreso, educación, etc)
- c) *Volúmen* estimado de asistentes a la reunión.
- d) *Posicionamiento* de la reunión (imágen).
- e) Variación de la *demand*a, atendiendo a la época del año.
- f) *Problemas y áreas de oportunidad de la reunión* (factores internos, externos y recurso organizacional).

- g) *Competencia* de nuestra reunión con otros eventos.
- h) El *tipo de servicios* que se ofrecerán durante la reunión.
- i) El *costo promedio* que estarán dispuestos a pagar los participantes.

Se debe tener especial cuidado al determinar el costo por concepto de publicidad, ya que es el medio de difusión de apoyo promocional que generara el interés por asistir al evento y puede ser un factor determinante en las metas de asistencia .En ocasiones el presupuesto para la promoción y publicidad es excesivamente limitado, por lo que es necesario que el organizador de la reunión recurra a diversos tipos de **apoyos** que le ayuden a sufragar los gastos. Este apoyo puede consistir en:

- *Patrocinios* de las empresas o los medios dedicados a la publicidad, como pueden ser ruedas de prensa, reportajes, artículos, breves menciones en el radio o la televisión, etc.
- *Negociar* con diferentes organizaciones del sector privado para intercambiar parte de la publicidad a cambio de un beneficio comercial o de imagen, que puede consistir en un reconocimiento público durante la reunión, proporcionarles un *stand* (si es que existe una exposición), o en su defecto incluir en los propios impresos publicitarios de la reunión la razón social o el logotipo de la empresa patrocinadora.
- Algunas dependencias de *gobierno en ocasiones apoyan económica*

o activamente la realización de una reunión si les representa algún beneficio, sobre todo en el aspecto turístico.

Para el diseño y difusión de la publicidad de la reunión es conveniente recurrir a expertos en la materia, como pueden ser diseñadores gráficos, agencias especializadas en mercadotecnia, etc., recordando que formato publicitario debe de contener los siguientes datos: *logotipo y lema de la reunión; lugar y fechas en las que se celebrará; precisar la dirección, teléfono y fax al que puedan recurrir para pedir informes; un diseño creativo de imagen.*

4.2.9 EXPOSICIONES

En las reuniones empresariales de carácter científico-técnico, las **exposiciones** pueden ser una parte central, un mero complemento o simplemente no existir; sin embargo *en muchas ocasiones las exposiciones constituyen un importante renglón de actividad e ingresos que los miembros del equipo organizador deben considerar y evaluar seriamente.* Hoy en día, cada vez son más las asociaciones u organismos, que independientemente de sus reuniones organizan exposiciones o ferias especializadas en sus respectivos campos de actividad.

Es importante, al considerar realizar una exposición, que ésta sea acorde y que contribuya a lograr los objetivos de la reunión, así

como las expectativas del cliente que la solicitó y que sea interesante y conveniente para los participantes. Así, es necesario que el equipo organizador de la reunión sepa distinguir los diferentes tipos de exposiciones que existen:

- a) **Exposiciones comerciales.** Esencialmente incluye a todo tipo de feria o exposición cuya finalidad principal sea promover o vender productos terminados a mayoristas, detallistas o público en general.
- b) **Exposiciones industriales.** En las que se exhiben bienes o servicios para la industria de la transformación.
- c) **Exposiciones profesionales.** Las que se enfocan a mostrar, servicios, materiales o equipo que interesan a un grupo profesional específico.
- d) **Exposiciones y ferias estatales o regionales.** Surgen por un motivo histórico, religioso o tradicional y se efectúan a nivel estatal o regional, teniendo un carácter popular y comercial primordialmente. Generalmente se incluyen dentro de este tipo de exposiciones atractivos deportivos, culturales o artísticos.
- e) **Exposiciones gubernamentales.** Son las exposiciones que realizan diferentes dependencias gubernamentales a nivel nacional o internacional. Pueden ser de tipo cultural, artístico, turístico, comercial, artesanal, etc.

f) **Exposiciones, ferias y mercados mundiales.** Son exposiciones que a través del tiempo han logrado cierto prestigio a nivel internacional dentro de una actividad, giro o producto.

Esta clasificación de exposiciones a su vez, pueden ser:

1. *Privadas o exclusivas.* En las que se reserva el derecho de admitir a las personas que estén relacionadas con los productos o servicios que ahí se exhiben. Generalmente son las que se organizan al mismo tiempo que otro tipo de reunión.
2. *Semiprivadas.* En las que el control de admisión se realiza dentro de ciertos horarios o días durante su vigencia.
3. *Abiertas o públicas.* Son las que no tienen ninguna restricción en cuanto a la admisión y permanece abierta al público en general durante todo el tiempo que dure. La entrada a este tipo de exposiciones puede ser libre o se permite cobrar una cuota significativa por admisión.

Cuando se planea montar una exposición de cualquier tipo dentro de una reunión, se deben considerar, entre otras, las siguientes cuestiones:

a) La *factibilidad y conveniencia* de integrar una exposición a la

reunión.

- b) La *inversión de tiempo, dinero y dedicación* que amerite su importancia.
- c) Si los *objetivos* de la reunión permiten la posibilidad de la exposición.
- d) Si el *programa y temática* de la reunión no se ven afectados por la exposición.
- e) Tipo de exposición que será y el **mercado** al cual se enfocará.
- f) Si el *espacio, las instalaciones, el acceso al lugar y la infraestructura* permiten la realización adecuada de la exposición.
- g) *Beneficios* que obtendrán tanto los expositores como los organizadores de la reunión.
- h) El *tipo de expositores* que participarán y la promoción que se les dará a éstos.
- i) *Tipo de bienes y servicios* que se exhibirán.
- j) *Fechas y horarios en los* que se llevará a cabo.
- k) *Dimensiones* de cada stand y su costo.
- l) *Personal* de mano de obra, edecanes y seguridad que requerirá la exposición.
- m) Servicios profesionales externos.
- n) Reglamentos y limitaciones de la exposición.
- ñ) Espacios para almacenar mercancías, herramientas y contenedores de los expositores.

Se estima que la realización de las exposiciones proporciona beneficios, tanto a los organizadores de la reunión, como a los

expositores. Nuestro cliente organizador de la reunión recibe un fuerte apoyo económico para sufragar los gastos de ésta, al procurar que la exposición sea autofinanciable y con un remanente para poder aplicarlo a los compromisos económicos de la reunión; constituye un refuerzo al contenido de los temas tratados durante la reunión; es una manera de familiarizar a los participantes con los últimos avances científicos y técnicos; produce una imagen favorable del cliente ante los participantes y ante los proveedores de servicios y productos.

Entre los beneficios que obtienen los participantes con la exposición están el tener la oportunidad de *actualizarse y conocer los nuevos avances tecnológicos en su especialidad o actividad*; la oportunidad de *intercambiar ideas, experiencias, inquietudes u opiniones con los proveedores de los productos y servicios*; *tener la facilidad de ver, probar y adquirir productos o servicios* que sería complicado (por la lejanía, falta de distribuidores, etc.) conseguir de otra forma.

Finalmente, los proveedores cuentan con un selecto grupo de clientes cautivo durante cierto tiempo; la oportunidad de *conocer y valorar los avances de su competencia* en un determinado campo; establecer relaciones con futuros clientes o estrechar relaciones con los actuales; una notable disminución de los gastos de promoción y ventas cuantificados en horas-hombre.

En otro tipo de reuniones, como las organizadas por

asociaciones estudiantiles o no lucrativas, las exposiciones pueden constituir un gran atractivo para sus posibles patrocinadores quienes contarán con un espacio para mostrar sus productos a cambio de una ayuda económica o en especie para la reunión.

Para cualquier tipo de exposición y para cualquier circunstancia se debe de elaborar un *reglamento que incluya las condiciones de aceptación de los expositores, su instalación, uso, limitaciones y costo, así como los beneficios que obtendrán ambas partes* (expositor y organizador), para evitar malos entendidos y para que la exposición pueda resultar exitosa.

4.3 LA COMUNICACIÓN PARA Y DURANTE LA REUNIÓN

Como se ha mencionado ya, toda reunión requiere una gran cantidad de recursos para lograr su misión: capital, espacio, tiempo, equipo, materiales, personal y otros elementos que se distribuyen de acuerdo con la disponibilidad y la necesidad. Aun cuando todos estos recursos son importantes, el más valioso es el recurso humano: el personal. *Los costos de personal son, con frecuencia, de las inversiones más grandes en el presupuesto de una reunión*; el personal calificado es el recurso más difícil de obtener, desarrollar, utilizar y conservar.

Algunas veces se puede improvisar con menor calidad o

cantidad de otro recurso, pero necesitamos *obtener el rendimiento más grande que sea posible de nuestra inversión, en cuanto a recursos humanos*. El personal también es el recurso que le da mayor respuesta; a través de sus esfuerzos éste puede vencer las fallas de otros recursos, mientras que los demás bienes no pueden corregir las fallas humanas.

La mayor parte del personal que labora en una reunión será subcontratado, debido a que resultaría incosteable para la agencia tener en nómina a una gran cantidad de personal de reserva, que carezca de funciones rutinarias y periódicas, para cumplir con los requerimientos de una determinada reunión. Por lo tanto *es conveniente que dentro de la planeación se destine, como una prudente política empresarial para que se establezca y se aplique, un periodo de tiempo para seleccionar al personal idóneo desde un principio*. Se debe utilizar el tiempo que sea necesario para estudiar una gran cantidad de candidatos o de agencias proveedoras de personal, llevar a cabo suficientes entrevistas, verificar referencias y analizar cuidadosamente cada una.

Una vez seleccionado el personal y unos días antes de que la reunión se lleve a cabo se debe de comenzar con una estrategia de **comunicación** con todo este personal temporal. Esto se logra mediante una o varias sesiones (las que se juzguen convenientes), que servirán para que todo el personal se conozca y se empiece a integrar como equipo, además de que funcionen como cursos de inducción y capacitación.

Principalmente *se debe de dar a conocer y explicar al personal*

el programa de la reunión, ayudándole a entender lo que se pretende lograr y cual será el papel que cada uno desempeñará durante la misma. A medida que las personas entiendan la importancia de que ellos cumplan su cometido, el programa puede convertirse en fuerza motivadora hacia los logros de los objetivos de la reunión.

Se debe procurar que todas estas personas se conozcan y se empiecen a integrar como equipo. Aquí cabe mencionar que en ningún momento formarán parte del equipo organizador, sino de un **equipo de trabajo** en el que cada una deberá desempeñar funciones específicas, que unidas a las funciones del resto de las demás personas logran que la reunión sea exitosa. Al no pertenecer todas a una misma empresa es poco probable que desarrollen una lealtad duradera hacia la agencia o hacia el cliente que solicitó la reunión, pero sí se puede y de hecho se debe, desarrollar una lealtad temporal mientras dure ésta.

Parte importante para poder formar este equipo y para que vean a la reunión como prioridad en ese momento, la constituye la camaradería, es decir, el compañerismo que surga entre esas personas, que incluye la confraternidad y el goce de estar trabajando con otras personas y que a su vez las hace más productivas en su trabajo, se desarrolla una lealtad mutua y despierta el gusto de estar trabajando en conjunto por el bien común.

Durante estas sesiones es importante que a todas las personas

se les brinde la información de todo lo referente a la reunión y propiciar que hagan preguntas abiertamente acerca de los asuntos que no entendieron o que no quedaron del todo claros. Durante las mismas es conveniente hacerles notar lo importantes que son para lograr el éxito de la reunión. *Demostrar cuán valiosa es su participación mediante el trato que se les brinde durante estas sesiones, lo que favorecerá la comunicación y los invitará a demostrar calidad humana y preocupación por los participantes de la reunión, gracias al ejemplo recibido.*

Otro de los temas a tratar en estas sesiones es el *dar a conocer cualquier regla, regulación, norma, política, procedimiento y manera de operar que tenga que ver con la reunión* y que les ayudará a desempeñar mejor su trabajo dentro de los estándares planeados. No hay que olvidar que cualquiera de estas reglamentaciones debe ser razonable y apropiada, apoyando siempre los esfuerzos de la organización y de los miembros del equipo, para que el trabajo se haga efectivo. El diseño de estas políticas que se les darán a conocer deben considerar la manera en que el personal tiene que tratar a los clientes. **No se debe de entrenar al personal sólo para sonreír y decir gracias, se debe fomentar una actitud de servicio y el adoptar a la hospitalidad como profesión.**

En estas sesiones se debe hacer gala de la justicia y la honestidad que deben aplicarse en todas las relaciones con empleados, clientes, miembros del sindicato, proveedores y con la comunidad en

general. Expresar una y otra vez el deseo de honestidad y honor en la conducta de todos ellos; enfatizar el gran valor que se concede a la rectitud y *el rechazo a comprometer valores morales o corporativos*, los cuales se darán a conocer cuando se les hable de la visión y la misión del evento.

Generalmente este personal subcontratado tendrá cierta experiencia y conocimiento en el área que desarrollan, de hecho, el equipo organizador debe tener cuidado en que esto sea así. *Algunas empresas de mayor éxito en el área de servicios dan a su personal una amplia autoridad para que hagan las cosas correctas para el cliente.* De esta manera, autorizar al personal que está en contacto directo con el público, fortalece la habilidad para satisfacer las necesidades del cliente y se les debe indicar que se espera que ellos lo hagan de la forma más eficiente posible.

Cuando la reunión se está llevando a cabo, no se debe olvidar realizar sesiones con el personal para comentar cómo se está desarrollando la reunión y los inconvenientes que hayan surgido, así como la forma en que los resolvieron y la manera en que se pueden evitar en un futuro. Estas sesiones serán mucho más breves que las celebradas antes de la reunión y se realizarán en un horario en que no interfiera con las actividades programadas. Durante las mismas es el momento para *felicitar las acciones exitosas* que como equipo o de manera individual se hayan logrado; esto constituirá un gran **motivador** para las personas, al saber que son reconocidas por su

esfuerzo y fomenta el logro de otros triunfos..

Cuando las cosas no funcionan, la gente tiende a responder emocionalmente y lo primero que hace es protestar. La solución es *ser receptivo a los reclamos del personal y poner suma atención en las quejas*. Pedir sus ideas sobre la manera en que podría resolverse la dificultad, escuchar lo que dicen y luego determinar qué solución temporal o permanente se puede aplicar. *Decidir un curso de acción que asegure que la solución se lleve a cabo para eliminar la queja y resolver la situación es labor del equipo de trabajo bajo la dirección de un miembro del equipo organizador. Si por el contrario se critica o castiga de una manera radical a las personas que han fracasado en alguna actividad, es muy probable que estas personas se mostrarán reacias a mejorar y a intentar cosas nuevas mientras trabajen para la agencia, o por lo menos durante esa reunión.*

Cuando el tema que se esté tratando en alguna de estas sesiones, ya sea antes de la reunión o durante la misma, no permita ningún tipo de desviación o de mala interpretación de su contenido; o cuando consiste en una serie de pasos o especificaciones que no deben olvidarse, es muy recomendable proporcionar a las personas con las que nos estamos comunicando esta información por escrito para que la puedan analizar, conservar y consultar cuando sea necesario.

Es importante que las personas trabajen en un **ambiente saludable y seguro**, que dé comodidad y tranquilidad para poder ser

más productivos, también que cuenten con todas las *herramientas y equipo necesario* para hacer su trabajo y en condiciones físicas agradables; una parte significativa de esta comodidad es el resultado en el control de la temperatura, humedad, ventilación, luz, color, olor, nivel de ruido y limpieza en su área de trabajo. Cuanto más haga para facilitar una buena atmósfera de trabajo para el personal, más lo apreciarán ellos y asimismo se facilitará la comunicación, debido a que tácitamente se les está demostrando una alta preocupación por ellos y su comodidad para desempeñar su trabajo.

Un aspecto más, de la comunicación durante la reunión es el de proveer de los **medios de comunicación adecuados**. Aquí nos referimos al sistema telefónico, los *walkie-talkies*, el sistema de cómputo, etc., que deben ser los adecuados para las características de la reunión en específico y deben tener un alto grado de eficiencia, ya que de lo contrario pueden afectar los resultados de la reunión en más de un aspecto.

Probablemente *lo más importante en un sistema de comunicación a cualquier nivel es escuchar*, pues se aprende más de la escucha y las otras personas desarrollan aprecio verdadero cuando se sienten atendidas. Algunas técnicas sencillas para poder desarrollar esta difícil habilidad son las siguientes:

1. **Eliminar cualquier distracción** (ruido, otras personas, etc).
2. Mirar de frente a la persona de manera que nuestra postura y

nuestras **actitudes** hagan sentir a la otra persona que tenemos verdaderos deseos de escuchar lo que está diciéndonos.

3. **Poner atención con todos nuestros sentidos**, de manera que podamos percibir no sólo las palabras, sino el significado del lenguaje corporal y los sentimientos de quien se expresa.
4. Cuando sea apropiado **tomar notas** de lo que la otra persona dice para transmitir seriedad y seguridad a la otra persona de que estamos entendiendo lo que nos está comunicando.
5. **Controlar** nuestras **emociones y las tendencias** que tenemos de contestar antes de que la otra persona termine de hablar.

No hay que olvidar que **el objetivo de saber escuchar es entender claramente lo que la otra persona está compartiendo.**

Una manera más para favorecer la comunicación durante la reunión, es la que se establece con los participantes y asistentes en general a la reunión, mediante la **selección de los vehículos de comunicación adecuados** haciendo una elección entre el material audiovisual, oradores invitados, talleres, discusiones públicas, discusiones de grupo y juegos de negocios. Comunicación también es *programas interactivos de computadora, cuadernos de trabajo, material impreso especial, banderas, cartelones, decoración para el salón, distintivos, gafettes de registro, rótulos* y todo aquello que de una u otra manera pretenda decirnos algo. La selección cuidadosa de los métodos de comunicación es necesaria desde la planeación y garantiza el logro de los objetivos.

4.4 TOMA DE DECISIONES EN LA ACCIÓN

Como mencionamos cuando nos referimos al equipo organizador de la reunión, estas personas serán las responsables directas de cada una de la actividades que durante ella se lleven al cabo, pero aún así, cuando la reunión es muy grande o existen varias actividades simultáneas es difícil llevar un control estricto de cada una de las funciones que deben desarrollarse o el estar pendiente para solucionar pequeños problemas o requerimientos de los participantes; es por ello, que *el equipo organizador debe de contar, entre el personal subcontratado, con personas responsables de una actividad en especial o de un grupo de trabajadores*. Asimismo se les debe brindar a estas personas la **autoridad** necesaria **para tomar ciertas decisiones** que puedan beneficiar el desarrollo de la reunión, la cual será una *autoridad profesional* (comentada en el punto del equipo organizador) derivada de una instrucción de tipo técnico, que consiste en saber hacer una actividad a resultas de un aprendizaje o de la experiencia.

La **toma de decisiones** se define como "*seleccionar entre alternativas un curso de acción*". (31) En el momento en el que se está llevando a cabo la reunión surgen imprevistos a los que hay que reaccionar de inmediato para solucionarlos, por esto, la persona responsable deberá tomar una decisión que se basa en seleccionar la alternativa más eficiente, que nos proporcionará el mejor resultado y que resolverá de manera rápida y satisfactoria el problema.

La toma de decisiones individual debe estar apoyada en la racionalidad del individuo, en la experiencia que tenga, su creatividad e innovación y su capacitación.

Sin descuidar la supervisión del personal del equipo organizador, se debe informar y capacitar al personal en general de la importancia de tomar una decisión en el momento en que sea necesaria. *Decidir implica la determinación o la resolución que se toma acerca de una cosa dudosa.* Estas personas contarán con una *autoridad operativa*, es decir, la que no se ejerce directamente sobre las personas, sino para determinar o decidir ciertas acciones. Este tipo de decisiones son por ejemplo: el registrar a una persona que llega tarde a la reunión, facilitar el acceso al teléfono, recurrir a la ayuda del personal del hotel para cargar las maletas de un viajero recién llegado, etc. Todas estas decisiones no son trascendentes para los objetivos generales de la reunión, aunque sí para un participante en especial, y constituyen los momentos críticos de los que hemos hablado anteriormente.

Debemos *confiar en el criterio y profesionalismo de las personas que hemos subcontratado*, ya que como se ha mencionado, se debió tener mucho cuidado para elegir a personal competente. Aún así en las sesiones de inducción y capacitación se les informó de las políticas y reglas que funcionan para esa reunión y es importante recalcar que *cualquier decisión que se tome no deberá contraponerse a ninguna de ellas, ni con la misión de la reunión.* Si el personal ha

entendido perfectamente estos parámetros y objetivos no necesitará cuestionar sus juicios de valores o consultar con su superior cualquier asunto antes de considerarlo y de tomar por sí mismo una decisión apropiada.

4.5 LA HERRAMIENTA DEL ORGANIZADOR: LA COMPUTADORA

Como se puede apreciar, el trabajo de organizar una reunión es muy extenso y laborioso. Es necesario planear las cosas, anotarlas y volverlas a revisar para efectuar acciones realmente eficientes. Es mucha la información que se maneja en cada uno de los aspectos que involucra una reunión y se requiere invertir muchas horas para poder llevar un control medianamente eficaz. *Actualmente, los problemas referentes al manejo y control de la información se han visto bastante simplificados gracias al uso de la computadora.*

Para los miembros del equipo organizador será de gran utilidad el contar con un sistema de computo especializado para la organización de reuniones. Sobre este aspecto se debe de ser muy cuidadoso al **elegir el tipo de computadora y la paquetería** que será la más adecuada. No hay que olvidar que esta compra representará una inversión considerable para la agencia, por lo tanto es necesario recurrir a la *asesoría* de gente experta y actualizada en sistemas computacionales y paquetería (*Meetings Industry Microcomputer*

Users Group (MIMUG)) para adquirir lo que más satisfaga las necesidades de la agencia y que al mismo tiempo pueda adecuarse para cada una de las reuniones.

Algunos ejemplos de paquetería útil para esta actividad son: VP-Planner Plus, Quattro, Microsoft Excel, Surpass, JOE Spreadsheet, CAD, MacDraw, Aldus Freehand, Harvard Graphics, Freelance Plus, Windows Draw, Crosstalk Mk. IV, Smartcom III, ProComm, PC-Talk 4, Open Access II, WordPerfect, WordStar, etc...

El *uso* que se puede dar a un adecuado sistema computacional es enorme, y puede abarcar todos los aspectos de la reunión como son: *planeación, registro, finanzas y contabilidad, hospedaje, transporte, y todo tipo de información referente a los participantes, planeación de menús, controles, correspondencia, reservaciones, etc.* Cada paquete (software) puede servir para más de una función, o bien, se puede utilizar un paquete para cada una de las áreas; todo esto irá relacionado con la magnitud de la reunión y las posibilidades y necesidades del equipo organizador.

Dentro de la planeación, la computadora es útil para alimentarla con los objetivos y la misión de la reunión, los horarios y programas, los datos de los posibles participantes, del personal involucrado en cada actividad, los presupuestos, la información que es necesario conservar relacionada con la reunión, etc. *El valor de planear en la computadora es la flexibilidad que da en el ágil manejo*

y monitoreo, así como la revisión de las diferentes etapas y desarrollo de la reunión, mientras que se mantiene una visión general de todo el programa.

Siguiendo con la planeación, la computadora también nos sirve para *asentar* por escrito las *estrategias promocionales* que se planea llevar a cabo y posteriormente los resultados que se obtengan de ellas. Se puede alimentar también con *información de todos los servicios que se van a subcontratar*, sus características, las observaciones, etc. También se puede elaborar una agenda, la cual podemos estar actualizando constantemente, y que nos indicará las acciones urgentes y las importantes a realizar.

Otro uso que se le puede dar a la computadora es en la *detección de áreas de conflicto o de puntos críticos, como les hemos llamado*. Se le pueden dar instrucciones (si se tiene el software adecuado) para que la máquina identifique los conflictos potenciales y ponga sobre aviso a su operador.

Refiriéndonos al registro, una computadora es una gran aliada para el equipo organizador. *Se puede llevar un buen control de las fechas de llegada y salida de los participantes*; todos sus datos personales; los depósitos hechos; los vuelos en los que llegarán y las cancelaciones de una forma sencilla y eficiente. Se puede llevar un record de la correspondencia enviada y la recibida; del control y asignación de las habitaciones del hotel; de las tarifas; de las

reservaciones de alimentos, de actividades recreativas, de eventos especiales y de todas las necesidades que surgan antes y durante el registro.

Otra de las ventajas de un sistema computarizado, es el *poder elaborar un programa en la base* (que puede ser dentro de la agencia) y conectarlo al sistema que se use en el lugar en el que se efectuará la reunión mediante un *modem*, el cual permite utilizar una línea telefónica para conectar una computadora con otra a una distancia alejada.

En cuanto al área de contabilidad y finanzas la computadora es una herramienta realmente útil para simplificar las operaciones contables y poder llevar un control actualizado de los gastos y los ingresos. *Se pueden registrar los pagos hechos y los que faltan por hacer; las tarifas cobradas a los participantes y a los expositores; los salarios; las rentas; los intereses, etc. Se pueden actualizar los presupuestos de la reunión las veces que se desee para convertirlo en un sistema de control y en un recordatorio de lo que se debe hacer a continuación.*

Si las necesidades de la reunión así lo exigen, *se puede alimentar a la computadora con una serie de información acerca de los valores nutricionales de los alimentos para poder balancear adecuadamente los menús y los coffe breaks que se servirán durante la reunión.* Esto es muy conveniente cuando se trata de reuniones en

las que participará gente enferma o en edad muy avanzada. Sin embargo es conveniente que un organizador de reuniones profesional cuente con una *base de datos alimenticios permanente* ya que le será de gran utilidad porque como se ha mencionado ya, es indispensable que los menús de los participantes en general, independientemente de sus características especiales, sean gastronómica y nutricionalmente bien balanceados. Las ventajas de tener un banco de datos en alimentos son muchas y sobre todo la facilidad de seleccionar información de manera instantánea.

Para tener una base de datos alimenticios completa, ésta debe incluir: historia de los alimentos; sus aspectos nutricionales (calorías, proteínas, colesterol, etc.); requerimientos de los participantes promedio de una reunión (de acuerdo a tablas ya existentes de edad, sexo, tipo de actividad, etc.); y una serie de menús armados correctamente para hacer uso de ellos cuando se requiera, etc. Lo anterior son sólo algunos de los aspectos que se pueden manejar a través de un equipo de cómputo y paquetería especializada y que sin duda ayudaran a la organización y control de cualquier reunión, minimizando tiempo y esfuerzo y eficientando el servicio.

5. CONTROLAR

Al igual que la planeación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando al organizar una reunión, así se puede decir que el **control** involucra al *proceso de medir y evaluar el desempeño de cada acción realizada y efectuar una correctiva necesaria para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas, etc.*

El control es una función que debe ejercerse continuamente. Cuando se controla adecuadamente se mide y se evalúa el desempeño de cada uno de los componentes de una reunión y se efectúan las correcciones cuando sean necesarias, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y demás reglamentos de ésta.

Debido a que es una actividad continua, que se ejecutará desde el inicio hasta el final de la reunión, el control deberá aplicarse en las siguientes fases de la organización de la reunión:

1. Control para la planeación
2. Supervisión en la acción
3. Evaluación para el final de la reunión

5.1 CONTROL PARA LA PLANEACIÓN

Es el que se realiza previamente a la acción para asegurar que se cuente con todos los recursos necesarios para iniciar las actividades. Comprende también la *revisión periódica del programa general de la reunión*, el cual, como ya se ha explicado, contendrá todas la funciones que se deben realizar para obtener resultados exitosos de la reunión.

Este tipo de control *se realizará durante las sesiones del equipo organizador* que se llevarán a cabo siguiendo los parámetros mencionados anteriormente. La corrección a tiempo del programa general puede evitar muchos conflictos y facilitar la realización de las actividades.

El presupuesto es otra de las herramientas de la planeación que se deben controlar detenidamente. Checándolo y supervisándolo adecuada y periódicamente puede convertirse en una útil herramienta del equipo organizador, utilizando como indicadores los gastos que aún faltan por realizar y los que ya se han hecho, además de los ingresos recibidos; todo esto, si se sabe interpretar adecuadamente darán la pauta para determinar la manera en que se podrán realizar las siguientes actividades.

5.2 SUPERVISIÓN EN LA ACCIÓN

Este tipo de control se realiza en el momento mismo en que se está llevando a cabo la reunión, durante la cual, los miembros encargados del área operativa del equipo organizador deberán supervisar cada una de las actividades que se estén realizando.

El concepto de supervisión en la acción es muy amplio, incluye desde la revisión que se debe hacer antes de la reunión, por ejemplo:

- Si el **lugar** en el que se realizará la reunión está en las condiciones solicitadas, delimitadas durante la etapa de la planeación.
- Si las **instalaciones sanitarias** están limpias y con todos los suministros necesarios.
- Si las **vías de acceso y desalojo**, así como las salidas de emergencia están listas y despejadas.
- Si se cuenta con todas las medidas de **seguridad** solicitadas.
- Si se cuenta con todo el **equipo y mobiliario** necesario para realizar cada una de las actividades.
- Si se encuentra presente todo el **personal** subcontratado y en condiciones para comenzar con sus labores.
- Si el **material** que se les dará a los participantes está completo y listo para ser entregado.
- Si los **salones para ruedas de prensa y coffe breaks** están listos y montados.
- Tratándose de **alimentos y bebidas**: si ya está el montaje solicitado,

el personal de cocina y servicio completo y la comida lista y caliente.

Esta lista puede extenderse enormemente. Todo dependerá de la magnitud y las necesidades que la reunión marque. Para que las personas del equipo organizador encargada de estos detalles tengan una guía y no olvide ninguno, es necesario elaborar una **lista de comprobación**, la cual *se debe realizar antes de que comience la reunión para poder anotar en ella todos y cada uno de los detalles a considerar y debe ser llenada antes de la reunión con el tiempo suficiente para poder corregir errores o completar faltantes*, de manera que cuando el horario del programa indique que es momento de comenzar con alguna actividad, se cuente con todos los elementos necesarios y todas las personas ocupadas única y exclusivamente por atender a los participantes de la mejor forma posible y sin ningún tipo de presión.

Podrá existir una lista **general (LG-1)** en donde se contemplen dos o más actividades, y una más en la que se especifiquen todas las acciones de una actividad en **particular (LPC-2)**.

Dicha lista de comprobación *deberá contener el nombre de la reunión, fecha y hora en que se ha de realizar el chequeo, la actividad a comprobar, el lugar endonde se efectuará la comprobación, el responsable de realizarla, el concepto detallado a verificar y las observaciones que en su caso sean necesarias.*

[illegible]

Otra forma de control que es conveniente usar durante la acción, consiste en brindar al responsable de cada actividad o área, un **programa por actividad u operativo (PO-1)**. Este programa operativo debe cumplir con la siguiente información: *nombre de la reunión, fecha de inicio y terminación de la actividad, los días hábiles con los que se cuenta para realizar dicha actividad, la fecha de elaboración del programa y el responsable. También se debe detallar la fecha de inicio y fin, hora de inicio y fin de cada actividad con sus especificaciones correspondientes; al final de la forma realizar las observaciones necesarias si este es el caso.* Constituirá una guía en la cual el responsable puede apoyarse y es un recordatorio para no pasar por alto ningún detalle.

167

La supervisión durante la acción también consiste en medir el desempeño del personal que hemos subcontratado. Su presentación, la forma en que sirven a los participantes, su capacidad para resolver problemas, sus actitudes y todo lo que el organizador pueda detectar para comunicarlo y solucionarlo a tiempo.

Este tipo de control se efectúa básicamente, *mediante la observación*. Se analiza también cómo se están llevando a cabo las acciones y si resultan realmente exitosas o no, pues como se ha mencionado, siempre existe la posibilidad de solucionar un problema si se detecta a tiempo.

5.3 EVALUACIÓN PARA DESPUÉS DE LA REUNIÓN

Es una acción *a posteriori*, es decir, **concentrando la atención en los resultados obtenidos durante la reunión y se basa principalmente en la retroalimentación.**

Cuando se brinda un servicio, *es casi imposible que las cosas se realicen con un 100% de eficiencia*, siempre hay algún detalle que falló o alguna cosa que se podría mejorar y esto, aunque no haya sido percibido por los participante si debió ser captado por los miembros del equipo organizador o por el cliente que nos solicitó llevar a cabo el evento.

Es conveniente, cuando se finalice la reunión, que el equipo organizador junto con su cliente se reúnan en una sesión para evaluarla. Aquí, *se comparan los resultados esperados (planeados) con los obtenidos (reales), y se analizan las causas y los factores que afectaron para que las cosas salieran de esta manera.*

Este aspecto es esencial. Los beneficios de la evaluación se presentan en tres aspectos:

- a) Cómo se desarrolló la reunión comparada con anteriores.
- b) Qué pensaron los participantes sobre las sesiones, ponentes y en general de toda la reunión.
- c) Que tanto se cumplieron los objetivos de la reunión.

Además de la evaluación de la reunión que deber realizar los organizadores es muy importante contar con la *evaluación de los participantes*, los cuales fueron el objeto de todas las actividades y los que pueden apreciar, desde otra perspectiva, los aspectos que involucró la reunión.

La **evaluación de los participantes (EP-1)** puede incluir dos áreas:

- a) El **lugar** donde se llevó a cabo la reunión. Algunos lugares están

muy interesados en recibir las evaluaciones de los organizadores y de los participantes, e incluso las utilizan para mejorar o cambiar sus servicios e instalaciones. En las evaluaciones se debe incluir: ocupación en habitaciones en caso de ser hotel, alimentos, instalaciones (escalera, elevadores, etc.), proceso de registro y salida del hotel, personal, tiendas internas, salas de juntas, acceso al hotel y estacionamiento, ubicación del hotel, facilidades recreativas, espectáculos y condiciones climáticas.

La evaluación del lugar se puede ampliar o reducir según las dimensiones de la reunión y los servicios contratados con el lugar.

b) La evaluación del **programa**. Esta es más importante para el organizador y en este aspecto se debe decidir lo que la evaluación medirá: éxitos o fracasos de acuerdo a los objetivos, exposición de ponentes, necesidades de los participantes cubiertas, programas y su cumplimiento, o comparar los elementos anteriores en relación a reuniones previas. La decisión de el rumbo que tomará la evaluación siempre debe enfocarse a qué es lo que se quiere descubrir y posteriormente diseñar el cuestionario que contendrá la información necesaria para realizar la evaluación. Para determinar lo anterior las siguientes preguntas pueden ser de gran utilidad:

1. ¿Se desea evaluar cada sesión, cada ponente y cada presentación ?
2. ¿Se desea evaluar toda la reunión ?
3. ¿Cuanto tiempo se desea invertir en la evaluación ?

4. ¿Qué tan diestros son los participantes para contestar cuestionarios?
5. ¿Qué tan objetiva o subjetiva se quiere la información ?
6. ¿Estarán los participantes motivados para responder al cuestionario?
7. ¿Cuánto análisis o interpretación de la información se requiere ?
8. ¿De qué manera se utilizará la información adquirida ?
9. ¿Quién más verá la información obtenida ?
10. ¿Se desea usar computadora para almacenar y analizar la información ?

Determinar el momento más conveniente para realizar la evaluación a los participantes es un aspecto que se debe de considerar con cuidado y siendo congruentes con los objetivos generales de la reunión. A este respecto pueden existir las siguientes opciones:

- a) **Al final de cada sesión.** La ventaja es que los participantes se encuentran con todos los detalles frescos. Las desventajas son que si existe mucha emoción por parte de los participantes la evaluación será mas emocional que objetiva; se debe aumentar el tiempo de la sesión para dar paso a la evaluación; los participantes pueden tener prisa de irse a otra sesión y no darán la importancia ni el tiempo requerido para la evaluación.
- b) **Al finalizar la reunión.** La ventaja es que los participantes serán capaces de visualizar cada sesión y evento en terminos de un todo. Podrán ver la relación que existe entre una y otra sesión, y todo el

desarrollo de la reunión en general. Las desventajas son: los participantes pueden tener prisa por irse e ignorarán partes del cuestionario; si la última sesión fue alta en emotividad esto puede influir en las respuestas; se tiene que dar un tiempo especial para la evaluación dado que la reunión ya habrá terminado.

c) **Por correo para ser contestada tiempo después de la reunión en la oficina o en la casa.** La gran ventaja es que el participante habrá tenido el tiempo suficiente para pensar en toda la reunión durante el camino a casa. Además de que responderá la evaluación de manera más concienzuda y pensando en cada punto. La desventaja consiste en que cuando el participante regresa a la oficina la carga de trabajo se ha acumulado y la evaluación pasará a último término y se puede correr el riesgo de que no la conteste. Además los costos de mensajería pueden elevarse considerablemente.

d) **Una composición de dos o más de las anteriores.** Una combinación de técnicas de evaluación sería la ideal, se puede evaluar al finalizar cada sesión pero analizando y tomando en cuenta el grado de motivación con el que fue contestado. Así mismo, el último día puede utilizarse para realizar un acercamiento y realizar un cuestionario pequeño acerca de toda la reunión y ser recogida por las edecanes o al hacer el *check out*.

Si se da el caso de existir exposiciones, pueden haber entrevistadores que apliquen los cuestionarios. Por lo general, se

utiliza para esto gente joven y atractiva lo que da muy buenos resultados.

El aspecto más difícil es preparar los **cuestionarios**, sobre todo por la terminología que es conveniente utilizar. Si se emplean *preguntas objetivas con respuestas concretas, éstas podrán ser cuantificables y medibles de manera estadística*. La utilización de palabras causa un tanto de confusión ya que no todos dan el mismo valor a una palabra (bueno, malo, excelente, etc.). El uso de escalas de números también es complicado si se amplía demasiado el rango para la evaluación.

También es importante el diseño del cuestionario ya que *debe inspirar confianza y motivar su contestación*. Una técnica para lograr esto consiste en espaciar las preguntas de tal manera que no se vean amontonadas y el encuestado sienta que va avanzando al responder.

Es conveniente que una vez que se tengan los resultados obtenidos de las evaluaciones y de los cuestionarios, los organizadores de la reunión presenten al cliente un **informe** por escrito de todos los detalles observados: *los problemas presentados y las acciones existosas, así como comentarios, causas, correcciones y aportaciones*. Esto hace que el trabajo del organizador cuente con un valor agregado, cuyo beneficiario es su cliente.

EVALUACION A PARTICIPANTES (EP-1)

Nombre: _____ Procedencia: _____
 Nombre de la organización: _____ Fecha: _____

Habitaciones: para los puntos abajo indicados, porfavor marque la calidad e importancia que usted les otorga en el espacio correspondiente.						
CONCEPTO	CALIDAD			IMPORTANCIA		
	MUY BUENA	ADECUADA	POBRE	MUY	ALGO	NO
Comodidad						
Limpieza						
Decoración						
Equipamiento						
Ama de llaves						
Servicio a cuartos						

Alimentos y bebidas en la reunión: para los puntos abajo indicados, por favor marque su calidad e importancia en una escala del 1 (muy pobre) al 5 (muy bueno)

CONCEPTOS	CALIDAD	IMPORTANCIA
Desayunos	_____	_____
Menu (s)	_____	_____
Servicio	_____	_____
Saludable	_____	_____
Sabor	_____	_____
Por favor enliste cualquier gusto o disgusto:	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Metodología para la Organización de Reuniones

CONCEPTOS	CALIDAD	IMPORTANCIA
Comidas		
Menu (s)		
Servicio		
Saludable		
Sabor		
Por favor enliste cualquier gusto o disgusto:		
Cenas		
Menu (s)		
Servicio		
Saludable		
Sabor		
Por favor enliste cualquier gusto o disgusto:		
Descansos		
Menu (s)		
Servicio		
Saludable		
Sabor		
Por favor enliste cualquier gusto o disgusto:		
Hospitalidad\ Funciones de Cocktail		
Bebidas servidas		
Con alcohol		
Sin alcohol		
Alimentos servidos		
Alimentos fríos		
Alimentos calientes		
Servicio		
Bar		
Alimentos		
Por favor enliste cualquier gusto o disgusto:		

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

CONCEPTOS	CALIDAD	IMPORTANCIA
Facilidades internas\ Equipamiento		
Escaleras, elevadores		
Sanitarios		
Señalética		
Áreas de esparcimiento (lobbies, etc.)		
Iluminación		
Decoración		
Por favor enliste cualquier gusto o disgusto:		
Registro y Salida		
Recepción		
Procedimiento		
Servicio		
Personal de atención (bellboy, etc.)		
Eficiencia		
Cortesía		
Conocimiento de la Propiedad		
Cajeros		
Procedimiento		
Servicio		
Por favor enliste cualquier gusto o disgusto:		
Evaluación de las áreas de reunión		
Montaje del salón para el programa		
Sesión 1		
Sesión 2		
Fácil de localizar		
Cómodidad		
Montaje		
Temperatura		
Iluminación		
Sonido		
Por favor indique cualquier gusto o disgusto:		

Metodología para la Organización de Reuniones

CONCEPTOS	CALIDAD	IMPORTANCIA
Comercio para sus necesidades especiales	_____	_____
Cantidad adecuada	_____	_____
Tipo adecuado	_____	_____
Accesibilidad	_____	_____
Servicio y cortesía	_____	_____
Porvafor indique cualquier gusto o disgusto:	_____	_____
Restaurantes disponibles	_____	_____
Cantidad adecuada	_____	_____
Alimentos	_____	_____
Etc...		

5.3.1 COMO ANALIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En este punto entra la *estadística*, desviación estándar y análisis de varianzas. Y aunque este punto se torna un tanto complicado, con la ayuda de la computadora todo es más sencillo. Los paquetes de estadística pueden hacer todo el trabajo y cálculos matemáticos en segundos.

La mayoría de los procedimientos estadísticos comienzan por determinar un promedio. Algunas veces es necesario encontrar la moda, la cual es la incidencia frecuente de algún evento o suceso. Muy poco se utiliza la media, la cual indica un punto intermedio de todos los datos. La desviación estándar es la cantidad promedio en que puede desviarse. El análisis de la varianza es un procedimiento para determinar qué tanto los marcadores individuales varían uno de otro.

Después de obtener los datos de la computadora deben de interpretarse. Al elaborar el reporte de la evaluación y su interpretación, hay que recordar al cliente ya que si es una persona conocedora y amante de la estadística y la mercadotecnia seguramente preguntará por los redimientos y desea pruebas, es importante tener la respuesta a cualquier pregunta. Esta es una de las razones por la que vale la pena hacer una cuidadosa y exhaustiva evaluación de la reunión.

RECOMENDACIONES

Con anterioridad las empresas competían en cuanto a la calidad de sus productos exclusivamente, pero hoy en día este concepto ha cambiado de forma radical, ya no basta con tener el producto de mejor calidad al mejor precio, sino que es imperante que las empresas *compitan con el servicio* que cada una de ellas presta, y han tenido que hacer en forma profesional la atención al cliente.

La empresa PROMEDIOS COMUNICACION está consciente de esta realidad y en su afán de brindar un servicio de calidad a su clientela ha notado la necesidad de *establecer estrategias de acción* que le permita lograrlo, como lo es este trabajo recepcional. El hecho de organizar una reunión, no es una tarea ni fácil ni rápida, y dependiendo de la magnitud de la reunión el organizador requerirá invertir, en la misma proporción esfuerzo, tiempo y dedicación; no es una labor que permita que las cosas se realicen simplemente como se vayan presentando, sino que *se precisa que en la reunión se procure que las cosas sucedan como más convenga a los intereses de la misma y de esta forma obtener resultados exitosos.*

Al concluir la exposición y explicación de la metodología propuesta podemos presumir que los encargados del área de servicios de la empresa en cuestión, así como cualquier persona que requiera de la organización de una reunión, encontrará en ella una guía fácil y dinámica basada en una serie de pasos, que indiquen los factores que

deben de contemplarse y la forma en que se pueden realizar las acciones más convenientes para cada evento.

No debemos dejar de mencionar la importancia que juega el concepto de **hospitalidad, de dignidad humana y de calidad** en el servicio, aunados a los **administrativos, organizacionales y de recursos humanos**, en los cuales se basará el organizador para cumplir con los objetivos propuestos.

El volver a indicar que la metodología aquí propuesta servirá en la medida en que el usuario de la misma tenga la *capacidad de evaluar y ajustar los conceptos expuestos a las características particulares de la reunión a la que se quiera enfocar, de su habilidad para analizar el entorno y de la visión para detectar problemas y áreas de oportunidad es importante.*

Por lo anterior podemos señalar que el éxito en la organización y desarrollo de una reunión, no es sólo el saber qué se quiere y cómo se quiere sino el tener los conocimientos fundamentales para poder llevar a cabo una planeación adecuada, una implementación *adhoc* a las necesidades y un control absoluto, lo que nos llevará al éxito.

GLOSARIO

Actitud. Modo en que un individuo o grupo ve y relaciona ante una situación de trabajo. Se forman al interactuar con colegas, superiores, condiciones de empleo y el propio trabajo.

Administración. Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajen juntos en grupos que logren objetivos eficientemente seleccionados.

Administración por objetivos (ADO). Técnicas de planeación control en virtud de la cual los supervisores y sus superiores acuerdan los objetivos y el mantenimiento de estándares.

A/V. Servicio total del equipo audiovisual.

Bloqueo. Reservación temporal para determinado número de cuartos y salones en un hotel o asientos en una línea aérea, condicionada a un tiempo límite de confirmación y a depósito de garantía.

Calidad. La palabra tiene dos significados importantes: 1) aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente y 2) ausencia de deficiencias.

Cliente. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o servicio. Los clientes pueden ser externos o internos.

Comunicación. La transferencia de información de una persona a otra, en que la información la entienden tanto el emisor como el receptor.

Conflicto. Choque de intereses, objetivos o personalidades entre individuos y grupos o entre grupos.

Control. La función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.

Control de calidad. Un proceso gerencial que consta de los siguientes pasos: 1) evaluar el comportamiento real de la calidad, 2) comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad y 3) actuar sobre la diferencia.

Coordinación. Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo en el cumplimiento de propósitos y objetivos de grupo.

Creatividad. Capacidad de desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a los problemas.

Cuenta individual. Cuenta que individualmente se abrirá y cargará a los delegados participantes de una reunión, y que deberá liquidarse en su totalidad cuando se deje el hotel. Es práctica común cargar a esta cuanta el hospedaje, los alimentos, los servicios, las llamadas de larga

distancia, el servir o los consumos en las instalaciones que tenga el hotel. Una posible excepción es el cargo de hospedaje, pues en ciertas ocasiones, cuando interviene una agencia de viajes, dicho cargo se aplica a ésta y no al cliente. Esta aclaración se debe establecer desde el principio en las negociaciones con el hotel.

Cuenta maestra. Cuenta que el hotel mantendrá abierta y a cargo directo del comité organizador, de acuerdo con las instrucciones giradas al respecto, que normalmente deben ser por escrito. Es importante que en la negociación con el hotel se especifiquen con claridad los tipos de cargos que se harán a esa cuenta y las personas autorizadas para firmar. Ciertos hoteles requieren un depósito en efectivo o garantía para mantener y sostener esta cuenta, la cual, por sus características y los cargos que se hagan, pueden representar una línea de crédito excesivamente alta.

Delegación de autoridad. Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.

Dinámica de grupo. Interacción entre miembros de un grupo de trabajo y los cambios concurrentes de sus actitudes, conductas y relaciones cambiantes, entre el grupo de trabajo y otros fuera del grupo sobretodo el supervisor.

Dirección. Función de los gerentes que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas

de la organización y del grupo.

Edecanes. Personal profesional para atención y apoyo en diversas áreas de reponsabilidad durante una reunión, como registro, salas de conferencias, traslados, atención al VIP's, etc.

Eficiencia. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no buscadas.

Empresa. Cualquier entidad organizada que produce productos (bienes o servicios) sean o no para la venta, sean o no para obtener beneficios.

Estándares. Especificaciones, criterios o mediciones prescritos que definen los límites dentro de los cuales se presume que el desempeño de una organización ha alcanzado sus objetivos.

Estrategias. Programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos generales.

ETA. Tiempo estimado de llegada.

ETD. Tiempo estimado de salida.

Expectativa. Juicio de un individuo acerca de lo atractivo que puede

resultar una actividad, servicio o producto.

Flat-rate. Tarifa de hospedaje u otros servicios, descontada y aplicable a agencias de viajes u operadores mayoristas.

FIT. Excursión foránea independiente y arreglos de un viaje o excursión en forma individual, de acuerdo con los requerimientos del cliente.

Franelógrafo. Tablero formado de franela u otra tela porosa que usan algunos conferencistas para ilustrar sus pláticas por medio de dibujos o fotos montados en cartulina .

Garantía. Condiciones de carácter económico que establecen un hotel, una línea aérea, una agencia de viajes, un restaurante o un proveedor de servicios para comprometer cierto servicio. Estimado por el número de personas que asistirán a un evento de carácter social, al que se establecen modificaciones con tiempo anticipado.

Gasto. Consumo o uso de los activos según se va empleando en el negocio para producir ingresos.

Hoteles de apoyo. Hotel seleccionado para dar el apoyo logístico en cuanto al hospedaje de los delegados. Se puede utilizar alguno para celebrar eventos sociales integrados al programa.

Habitación o cuarto sencillo. Indica la ocupación de un cuarto por una persona. En ciertos hoteles, la diferencia de costo por habitación sencilla o doble es mínima, mientras que en otros es significativa.

Habitación o cuarto doble. Revela la ocupación de un cuarto por dos personas. al respecto es importante señalar que la mayoría de los hoteles tienen dos camas gemelas en las habitaciones dobles, pero algunos cuentan con una cama matrimonial en la habitación, lo que puede ser motivo de problemas cuando dos personas independientes comparten un sólo cuarto.

Habitación o cuarto triple. Indica que un cuarto será ocupado por tres personas.

Hotel-sede. Hotel principal en el destino, seleccionado por sus instalaciones y otras ventajas, para efectuar la mayoría de las actividades de la reunión. Normalmente, en este hotel se alojan los integrantes del equipo organizador y el área de registro, y se efectúan algunas de las sesiones de trabajo, excepto cuando se utiliza un centro de convenciones en la sede.

Ingreso. Recurso que recibe el negocio por la venta de mercancías o servicios.

Insatisfacción. Estado que se da cuando no se cubre una necesidad.

Integración. Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización con personas competentes.

Intérpretes. Personal altamente calificado y profesional para interpretar o traducir simultáneamente un discurso o ponencia de un idioma a otro.

Lay-out o Plano. Diagrama que indica a los responsables del hotel o centro de convenciones del tipo de montaje en las salas de trabajo o sesiones sociales para la colocación de mesas, sillas, presídium, etc.

Liderazgo. La influencia, o el arte y el proceso de influir en los seres humanos para que se esfuercen de modo voluntario y entusista en la consecución de los objetivos del grupo.

Lista de comprobación. Una ayuda para la memoria, un recordatorio de qué hacer y qué no hacer.

Mejora. La creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles de comportamiento sin precedentes.

Mercado meta. Son grupos de personas para las cuales la empresa crea y mantiene una mezcla de mercado que cubra en forma específica las necesidades y preferencias de ese grupo.

Misiones o propósitos. Función o tarea básica de una empresa o

agencia o de cualquiera de sus departamentos.

Motivación. Proceso que impulsa a un sujeto a comportarse de cierto modo con objeto de satisfacer sus necesidades individuales de supervivencia, seguridad, respeto, logro, poder, sentido de su propio valor personal.

Necesidades de los clientes. Aquellos deseos de los clientes que se pueden satisfacer con características de producto de los bienes y servicios.

Objetivo. Un blanco hacia el que se apunta, un logro hacia el cual se dirigen los esfuerzos.

Operaciones. 1) La actividad general de llevar a cabo procesos planificados; 2) organizaciones que llevan a cabo procesos planificados.

Optimo. Un resultado planificado que satisface las necesidades del cliente y del proveedor por igual y minimiza sus costes combinados.

Participación. El proceso de obtener entradas de aquellas personas sobre las que repercutirá una acción proyectada.

Paquete. Excursión que incluye una serie de servicios, como transporte aereo, traslados, hospedaje, visitas, etc. Algunos paquetes

incluyen casi todos los servicios, mientras que otros abarcan solo dos o tres.

Pizarrón. Útil ilustrativo y portátil, empleado frecuentemente para sesiones de trabajo con gis y borrador.

Plan americano. Hospedaje que incluye tres alimentos al día. Este plan opera en ciertas sedes, donde no hay infraestructura restaurantera externa o no es lo suficientemente satisfactoria.

Plan americano modificado. Hospedaje que incluye dos alimentos al día, entre ellos generalmente el desayuno, pues es optativo incluir la comida o la cena.

Plan continental. Hospedaje con desayuno, el cual puede ser continental o americano. El continental consiste en jugo, fruta, pan dulce y café, mientras que el americano incluye huevos al gusto, con jamón, tocino o salchichas.

Plan europeo. Habitación únicamente sin alimentos.

Planeación. Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas.

Políticas. Declaraciones o interpretaciones generales que guían el

pensamiento en la toma de decisiones; la esencia de las políticas en la existencia de libertad, dentro de ciertos límites, en la orientación de la toma de decisiones.

Presupuesto. Formulación de planes y resultados esperados expresados en términos numéricos: un programa *numerizado*.

Procedimientos. Métodos preescritos por la gerencia como las formas apropiadas y consistentes, y los canales que deben seguir los individuos y las unidades de la organización.

Profesional. Una persona especialmente calificada por su educación, formación y experiencia para llevar a cabo funciones fundamentales relacionadas con la calidad.

Programa. Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un curso de acción y, normalmente, apoyados por capital y presupuestos de operación.

Proyecto. Un problema programado para su solución, una misión concreta que se ha de llevar a cabo.

Proyector de Películas. Equipo para proyectar películas de 16 a 8 mm., con o sin sonido.

Proyector de diapositivas. Equipo para proyectar diapositivas montadas de 35 mm.

Proyector de acetatos. Equipo que proyecta acetatos elaborados previamente, en los cuales se pueden hacer diagramas o dibujos.

Proyector de cuerpos opacos. Equipo que muestra opacos los cuerpos, como páginas de textos, escritos, fotografías, etc.

Pódium. Útil que puede proporcionar el hotel o centro de convenciones, integrado por micrófono y lámpara, para usarse en conferencias.

Presídium. Espacio designado en una sala para cierto número de personas que ocuparán sus puestos designados previamente. El presídium se coloca en una plataforma sobre el nivel del piso, para una mejor visión del auditorio; además, se adapta con mesas y paños, sillas, micrófonos, rótulos de identificación, pódium, etc. De la misma manera, el fondo del presídium normalmente se decora con el nombre del evento que se realiza.

PTA. Pago previo de un transporte aéreo; boleto de transportación liquidado en un lugar y entregado al interesado en otro lugar.

Publicidad. Es el medio económico por excelencia para informar simultáneamente al público cada vez más extenso y lejano,

relacionando sus gustos y necesidades con las mercancías y servicios que un mercado ofrece.

Rack-rate. Tarifa de hospedaje que suele ofrecer el hotel al público en general.

Reconocimiento. El reconocimiento público de los éxitos relacionados con la mejora de la calidad.

Registro previo. Arreglos establecidos con el hotel para el registro previo y la asignación de habitaciones a las personas que asistirán a la reunión, cuya inscripción se ha hecho de manera anticipada.

Reglamentos. Reglas específicas, órdenes y controles, publicados por la gerencia para regular la conducta de individuos y unidades dentro de una organización.

Rotafolio. Útil ilustrativo y portátil, empleado en sesiones de trabajo, el cual consiste en hojas de papel en las que se marca o ilustra con marcadores de tintas o agua, sus hojas se pueden desprender.

Salones. El salón de banquetes del hotel, se utilizará durante la reunión para salas de trabajo o eventos sociales. En ciertos destinos se ofrece gratuitamente, mientras que en otros se cobra, factor importante de consideración presupuestal. Que el salón sea gratuito depende del

número de cuartos que se ocupan y/o la cantidad de eventos programados en el hotel al mismo tiempo que la reunión.

Satisfacción. Estado que ocurre cuando están presentes factores verdaderamente motivadores como : deseos y expectativas cubiertas.

Secretarias parlamentarias. Personal profesional que ejerce trabajos secretariales en uno o más idiomas, familiarizado con los términos y requerimientos de un congreso internacional.

Sede. Lugar o destino donde se llevará a cabo la reunión; playa, ciudad o destino especial y a veces hasta en un medio de transporte (como un crucero)

Sensibilidad. Desarrollo de una conciencia aguda acerca de los sentimientos, actitudes y motivaciones de otras personas, en especial como influyen en el comportamiento de equipo y la situación de trabajo.

Señalamientos. Serie de rótulos indicativos e informativos en diversas áreas del hotel o centro de convenciones para dirigir a los participantes a lugares específicos, como la oficina del comité organizador, el área de registro, el servicio médico, las relaciones públicas, las salas de trabajo, etc.

Suite. Habitación con una pequeño recibidor independiente.

Suite presidencial. Esta es la habitación más grande y lujosa que tiene un hotel. Normalmente cuenta con dos cuartos independientes, una antesala y a veces una cocineta o un bar integrados al mismo conjunto.

Supervisores. Personal profesional que se responsabiliza de las acciones y obligaciones de las edecanes.

Tablero. Útil que proporciona una hotel o centro de convenciones, en el cual se indica con letras de plástico la celebración de sesiones de trabajo o de oficina.

Tarifa grupal o de convenciones. Tarifa de hospedaje que ofrece el hotel al organizador de una reunión, la cual generalmente no es comisionable.

Tecnología. Suma total de conocimientos sobre la manera de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados acerca de la manera de hacer las cosas.

Teleconferencia. Proyección de conferencias a través de sistemas de circuito cerrado de televisión de una sala a otros, desde el lugar donde realiza el evento, en ocasiones, desde una sede a diversos puntos de concentración en otros destinos. El avance tecnológico en esta materia

y el envío de satélites al espacio por empresas comerciales, hacen posible la celebración de teleconferencias a nivel internacional.

Toma de decisiones. Selección entre alternativas de un curso de acción; selección racional de un curso de acción.

Traductores. personal altamente calificado y profesional para traducir textos, conferencias, ponencias y otros materiales de un idioma a otro.

Traslado. Servicio de transportación local que se ofrece a los participantes de una reunión y que puede incluir traslados de ida y vuelta al aeropuerto, así como la transportación a diversos destinos programados durante la reunión.

Utilidades. Excedentes de ventas en pesos en relación con los gastos en pesos.

Videocasetera y receptor. Equipo de televisión para presentaciones audiovisuales preparadas previamente.

VIP. Persona importante que merece atención especial.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Tratado de libre comercio en América del Norte; *Servicios*; p. 3
- 2) TOWSEND L. Patrick, PETERS Tom; *Commit to quality*; p. 6
- 3) LABOA Juan Maria; *Revista Católica Internacional*; p 41
- 4) *Enciclopedia universal ilustrada*; tomo 18 ; p. 1118
- 5) RAMOS Carmen; *Servir*, Una tradición que se actualiza; pp. 4-10
- 6) *Diccionario enciclopédico Espasa Calpe*; tomo 7; p. 314
- 7) KOONTZ; *Administración*; p. 184
- 8) CLAVE Margara; *Diccionario de sinónimos y antónimos*; p. 514
- 9) STEINER A. George; *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*; cap. 3
- 10) GILTON Howar; *Como mejorar la calidad y la productividad por el método Deming*; p. 102
- 11) Ibídem p. 37
- 12) Ibídem p. 58
- 13) OUCHI William; *Teoría Z*; p. 73
- 14) ODIORNE George; *El lado humano de la dirección*; pp. 11-12
- 15) GILTON Howard; *Como mejorar la calidad y la productividad por el método Deming*; p. 110
- 16) STEINER George A.; *Planeación estratégica*; p. 258
- 17) Ibídem cap. 16
- 18) GILTON Howar; *Como mejorar la calidad y la productividad por el método Deming*; p. 132
- 19) DEMING Edwards W.; *Quality, Productivity, and Competitive position*; Center o advantage engineering studies; p. 193

- 20) BUENDIA Juan Manuel; *Organización de reuniones*; p. 45
- 21) CRAVIOTO Magallán Tonatiuh; *Organización de congresos y convenciones*; síntesis
- 22) Ibídem p. 27
- 23) Ibídem p. 150
- 24) KOONTZ; *Administración*; p. 78
- 25) BUENDIA; *Organización de reuniones*; p. 50
- 26) Ibídem p. 63
- 27) Ibídem p. 57
- 28) BERRY Leonard; *Calidad de servicio*; p. 94
- 29) CRAVIOTO Magallón Tonatiuh; *Organización de Congresos y convenciones*; p. 41
- 30) HERMAN Roger E. ; *Conserve a su personal competente*; p. 84
- 31) KOONTZ; *Administración*; p. 155

BIBLIOGRAFIA

ALFARO Drake Tomás; *El Marketing como arma competitiva*; Ed. MacGraw-Hill; Instituto de Empresas Madrid; 1992; España; total p.308

BERRY L. Leonard, BENNETT R. David; *Calidad de servicio*; Ed. Diaz de Santos, S.A.; Traducción ASEL, S.A., Madrid; Impresión Madrid, 1989; total p. 203

BITTEL, Lester; *Curso práctico de Mc. Graw-Hill del supervisor*; La supervisión y las relaciones humanas; tomo 1, 2, 3; Ed. Mc. Graw-Hill; México; 1991

BUENDIA, Juan Manuel; *Organización de Reuniones: convenciones, congresos y seminarios*; Ed. Trillas; México, 1991; Primera edición; total p. 237

CLAVÉ Márgara; *Diccionario de sinónimos y antónimos*; Ed. Concepto, S.A.; México; 1979; total p. 596

COWELL W. Donald; *Mercadeo de servicios*; Ed Legis; Colombia; 1991; total p. 354

CRAVIOTO Magallón Tonatiuh; *Organización de Congresos y Convenciones*; Ed. Trillas; Primera edición, mayo 1991; México; total p. 221



Metodología para la Organización de Reuniones

CRUZ Gomez Pablo, SAVALA V. María de Lourdes; *Congresos y Convenciones*; Ed. Diana Técnico; 1989; México; total p.224

CURTIS John; *Mercadeo de servicios, una guía práctica*; traducción Judith Rozenbaum Shvartz; Ed. Ventruea ediciones, S.A. de C.V.; México 1989; editado 1991 México; total p.102

FERNADEZ Arena José Antonio; *Principios Administrativos*; Segunda edición corregida y aumentada; Ed. Diana; México marzo 1992; total p.239

FERRER Eulario; *La publicidad*; Ed. Trillas; 3a edición; México; 1989; total p. 294

GALICIA Arias Fernando; *Administración de recursos humanos*; Ed. trillas; 4a edición; México; 1989; total p. 536

GITLOWS. Howard, GITLOW Shelly; *Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*; Ed. Norma; Colombia; 1989; total p.280

GITLOW S. Howard; *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva*; Ed Ventura; México; 1991; total p.175

GUAJARDO Gerardo y otros; *Contabilidad*; Ed Mc. Graw-Hill; México; 1991; total p. 590

HERMAN E. Roger; *Conserve a su personal competente*; traducción Leonardo Cano; Ed. McGraw-Hill; 1993; impreso en colombia; total p.225

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

HILDRETH A., Richard; *The Essentials of Meeting Managmentes*; Ed. Regents Prentice Hall; Englewood Cliffs, New Jersey 0763c, 1990
JURAN, J.M.; **Jurán yel liderazgo para la calidad**; Ed. Díaz de Santos, S.A.; Primera edición; Madrid; 1990; total p. 363

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz; *Administración*; Ed. McGraw-Hill; Tercera edición 1990; México; total p.771

MC GREGOR Douglas; *El aspecto humano de las empresas*; Ed. Diana; 14a. impresión; México; 1990

MCMAHON Tom; *Reuniones Importantes, Resultados Importantes*; Traducción Guadalupe Meza Staines; Ed. MacGraw-Hill; México; 1991, total p. 188

ODIORNE S. George; *El lando humano de la dirección*; Ed. Díaz de santos, S. A.; México; 1990; total p. 203

OUCHI, William; *Teoria Z*, Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés; Ed. Norma; U.S.A; 1986; total p. 296

PRIDE M. William, FERRELL O.C.; *Marketing, Decisiones y conceptos básicos*; segunda edición; Traducción C.P. Julio Coro Pando; Ed. McGraw-Hill; México 1980; total p.724

Revista ISTMO; enero- febrero; No.186; 1990; Ed. Centros Culturales de México, A.C.; México; total p.72



RICHERO Alicia; *Eventos, Guía práctica para su planeación y ejecución*; Ed. Trillas; Primera edición, 1993; México; total p. 70

RIES AI, TROUT Jack; *Posicionamiento*; Ed. Mc. Graw-Hill; 2a. edición; México; 1992; total p. 260

SAMPIERI Hernández Roberto y otros; *Metodología de la investigación*; Ed. Mc. Graw-Hill; México; 1991; total p. 505

STAINER A.George; *Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber*; Ed. CECSA; Traducción L.A.E. Guillermo Enrique Ureña Gutierrez; Primera edición, 1983; Decimocuarta reimpresión 1991; México; total p.366

TOWNSEND Pricke L.; *Commit to quality*; Ed. John Wiley and Sons; Primera impresión; U.S.A.; 1990, total p.221

Tratado de libre comercio en América del Norte; *Servicios*; Monografía 9; Secofi; México; 1991; total p. 16

WLSCH A. Glenn y otros; *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*; traducción Julián Vázquez Parada Gutierrez; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; Segunda edición 1990; México; total p. 697

ПРОМЫСЛЕНАЯ БИБЛИОТЕКА

21231

УДК 62-50

05.000.00

