

# Coordinar Reuniones de Grupo de Trabajo



Es posible que sea la persona de mayor rango en la reunión, pero su función como moderador es la de ponerse al servicio de su equipo. Su labor no consiste en hacer alarde de su puesto, imponer decisiones, sentar cátedra o abusar de su poder.

Eso tendría un efecto nefasto sobre la reunión debido a que:

1. Intimidaría a los empleados menos seguros de sí mismos e impediría que éstos hiciesen comentarios o propusiesen soluciones que podrían haber sido de gran interés.
2. Nadie se aventuraría a decir palabra por temor a que le obligase a callar o a que lo tratase como si estuviese loco.
3. Los miembros del equipo no sentirían que participase en la toma de decisiones y no se comprometería del mismo modo con unas medidas que interpretarían como imposiciones.

Su función es asegurarse de que la reunión logra su objetivo. Y para ello debe mantener la siguiente actitud.

- Mantener el equipo centrado
- Explicar y aclarar la discusión hacia un consenso en un tiempo razonable
- No tomar partido.

Solución.- Si teme que nadie defienda su postura o que no se exprese en los términos que le gustaría emplear, coméntelo con un colega de confianza antes de iniciar la reunión. Asegúrese de que emplea argumentos similares a los suyos y aporte las sugerencias que crea oportunas.

## Principios básicos

Una de las ventajas de las reuniones de equipo es que todo el mundo se conoce, y que se organizan de forma regular y frecuente. Por lo tanto, si es capaz de instaurar un estilo de dirección desde el principio, los empleados se atenderán a él sin necesidad de que se lo recuerde. Eso no es de gran ayuda

para la reunión de hoy o de mañana, pero tenga en cuenta que puede y debe sentar las bases lo antes posible. Transcurrido un breve lapso, empezará a apreciar los resultados y las reuniones serán más fáciles de llevar, más agradables y más rápidas.

Es importante que sienta las bases y que todo el mundo las conozca. Además, hay que tener en cuenta que los desacuerdos no son algo negativo, de hecho, suelen ser necesarios y productivos, siempre que no se lleven al terreno personal o se conviertan en un asunto desagradable. Para que este principio se cumpla, todos los miembros del equipo han de sentir respeto por la reunión en sí y por los participantes.

Le aconsejamos que aplique los cuatro principios siguientes:

1. Si algo no queda claro, pida que lo expliquen mejor.
2. Facilite cuantas aplicaciones o respuestas le pidan los miembros del equipo.
3. Procure que todos opinen, sobre todo los más tímidos, y mantenga a raya a las personas dominantes
4. Los miembros del equipo han de respetarse unos a otros y escuchar las distintas ideas, aunque no estén necesariamente de acuerdo con todas.

### **Cómo hacer frente a las agresiones**

Los desacuerdos pueden ser muy valiosos a la hora de forzar cambios y, a menudo, ayudan a dar con soluciones mejores. El problema es que la gente se involucra emocionalmente y lo que empieza siendo un desacuerdo racional, termina convirtiéndose en una agresión personal. En ocasiones, la gente tiene tanto apego a sus ideas que se disgusta si otros no las comparten y lo interpreta como una crítica a su persona. En otros casos una decisión puede acarrear trabajo extra o problemas que lleven a un empleado a rebelarse contra ella.

Desde el punto de vista del moderador, las agresiones son estériles y suponen una pérdida de tiempo. Se da por sentado que todo jefe prefiere que los miembros de su equipo tengan una buena relación tanto dentro como fuera de la reunión. De este modo, es importante buscar la forma de que no se produzcan enfrentamientos o que éstos no se vuelvan sumamente desagradables.

Lo ideal sería que detectase posibles problemas y evitase que se produjesen. Es más fácil mantener la paz que recuperarla cuando se ha perdido. Por ello le aconsejamos que reaccione en cuanto el ambiente empiece a caldearse y sea tajante desde la primera descalificación que oiga.

Existe un programa de cuatro pasos que permite enfriar los ánimos cuando estos están demasiado caldeados y que permite que la reunión siga avanzando.

1. Deje que la gente se desahogue
2. Manténgase neutral
3. Involucre al resto del equipo
4. Cíñase a los hechos

Cuanto antes empiece a utilizar estas técnicas, antes logrará apaciguar el ambiente laboral y salvar la situación.

### **Deje que la gente se desahogue**

El primer principio dice que, una vez surgidos sentimientos encontrados, tratar de reprimirlos no conduce a nada bueno. Como sabrá por experiencia propia, si alguien está enfadado y le pide que se calme, sólo conseguirá alterarle más. Y lo que más irrita a la persona molesta es la sensación de que nadie le presta atención.

Cuando el ambiente se caldee, pídale a la persona involucrada que exprese sus sentimientos. Esa oportunidad de desahogarse le hará sentir que el grupo le escucha y le ayudará a tranquilizarse. Pídale que defina lo que está pasando y asegúrese de que los demás le escuchan sin interrumpirle, hasta que haya acabado de hablar.

Solución.- Preste atención a los sentimientos ya que las agresiones no son lo único por lo que debe preocuparse. Si una persona guarda un silencio hiriente o se aísla, préstele atención. Pregúntele: "Tengo la sensación de que está incómodo. ¿Cuál es el problema?"

Por supuesto lo último que desea es iniciar una batalla campal. Si teme que eso ocurra, prohíba los comentarios hirientes y asegúrese de que no se produce ninguna pelea. Puede intervenir y dejar que los involucrados expliquen su punto de vista por turnos pero, sobre todo, evite que hablen entre sí directamente ya que eso volvería a avivar la discusión.

Después de desahogarse, lo natural es que la gente se tranquilice por sí misma. En pleno enfado, una persona suele obcecarse, pero después está mejor dispuesta para escuchar argumentos racionales y expresar su punto de vista con serenidad.

### **Manténgase neutral**

Ya hemos comentado la importancia de que el moderador sea neutral pero eso resulta todavía más esencial si los ánimos están exaltados. Es crucial que no parezca estar del lado de nadie sino a favor del grupo en su conjunto.

Céntrese en resolver el problema de forma amigable y sensible, sin perder más tiempo del imprescindible. De modo que, haga lo que haga:

-Evite participar en la disputa

-No le eche la culpa a nadie

-No critique a nadie por sentirse mal, tiene derecho a hacerlo siempre que no lo puedan expresar sin llevarlo al terreno personal.

-No pierda la sangre fría o, de lo contrario, también perderá la credibilidad y el respeto

Solución.- Ríase porque el humor es una de las mejores armas para recuperar la calma y mantener una buena relación entre los miembros del equipo. La risa sirve de válvula de escape a la tensión para todos, no sólo para los que están enfadados. De todos modos, nunca se ría a expensas de un asistente a la reunión.

En algunos casos, el comportamiento de uno de los asistentes puede ser realmente inaceptable. Al margen de las provocaciones, no existe justificación para las amenazas o para el ataque claramente personal. Si quiere castigar a un miembro del equipo por su comportamiento, hágalo después y en privado. Hacerle quedar mal delante del resto del equipo no haría sino agravar la situación y resultaría muy poco profesional.

### **Involucre al resto del equipo**

Cuando dos personas se enfadan, pierden de vista lo que pasa a su alrededor. Una de las técnicas más efectivas para tranquilizar los ánimos es hacer que otras personas participen en la discusión. Por supuesto, si los que intervienen también se aferran desesperadamente a sus posturas, eso no hace más que agravar el problema y ampliar su radio de acción a todo el equipo.

El truco consiste en cambiar de tema discretamente. Aunque trate el mismo tema, si lo hace desde otro punto de vista, la conversación podrá avanzar. Al añadir factores nuevos, cambiará la perspectiva y arrojará luz sobre el problema.

Imaginemos que la discusión gira en torno a si debería retrasarse la salida del nuevo catálogo para incluir los productos que se lanzarán en otoño o si, por el contrario, es preferible acabarlo en el mes de mayo. Para portar un nuevo enfoque podría decir:

-Elena, lleva cuatro o cinco años en este proyecto. ¿Qué ha ocurrido anteriormente?

-Tomás, ¿podríamos tener listo el catálogo con los productos de otoño? Eso es lo que solían hacer en la empresa en la que trabajaba antes, ¿no?

El fin no es acallar a las partes en conflicto sino calmarlas. Aun enfadada, una persona puede tener razón o hacer una propuesta interesante. De modo que no los excluya de la conversación, proporciónese tiempo para serenarse mientras los demás hablan.

Cíñase a los hechos.- Esta técnica es eficaz para evitar que la sangre llegue al río. Cuando la gente da su opinión, tiende inevitablemente a tomar partido por un bando o por otro, por lo tanto, evite las opiniones y cíñase a los hechos que son prácticamente incuestionables. Haga preguntas como: "¿Qué hicimos en casos así el año pasado?" Y si alguien trata de dar una opinión, matice: "Cíñámonos a los hechos..." y repita la pregunta.

### **Controle a las personas dominantes**

Otro de los problemas más habituales a los que tendrá que hacer frente al dirigir una reunión son las personas dominantes que tienden a aplastar a los más débiles del equipo. Eso no se traduce sistemáticamente en un afán agresivo. El hecho es que algunas personas confían en sí mismas y tienden a acaparar protagonismo mientras que otras no. Las personas seguras de sí mismas no siempre tienen en cuenta las opiniones de los demás. Pero usted, como moderador, a buen seguro las considera lo que no sabe es cómo puede manejar esa situación.

Necesita utilizar un doble enfoque. Por un lado, ha de mantener bajo control a los empleados con afán de protagonismo y, por el otro, ha de animar a los tímidos para que participen y den su opinión.

No es tan difícil como parece: lo importante es saber en qué momento ha de hacer qué. Deje que las personas dominantes expresen su opinión, pero busque la forma de que los demás también lo hagan. No olvide que no debe tomar partido y eso incluye no proteger en exceso a los empleados más débiles.

### **Pruebe lo siguiente:**

-Pida a cada asistente a la reunión que dé su opinión siguiendo un riguroso turno. Confrontadas a un método ligeramente más formal, la gente suele reaccionar y colaborar.

-Si los empleados de menor rango temen hablar por miedo a llevar la contraria con sus superiores, pídeles su opinión de entrada, antes de que sepan lo que opinan los jefes.

-Imponga la norma de que nadie puede interrumpir o mostrar su desacuerdo sin antes resumir lo que ha dicho la persona anterior. Eso garantiza que los distintos miembros del equipo se escuchan entre sí y se entienden y, de paso, este método frena el ímpetu de los más fogosos.

Solución. - Si en su equipo hay personas dominantes que tienden a repetir sus ideas sin fin, apunte cada concepto en una pizarra o un tablón. Cuando la vean escrita se tranquilizarán y dejarán de repetirla sin parar. Eso supone un importante ahorro de tiempo.

### **Muéstrese positivo (I)**

Uno de los principales riesgos de una reunión es que, a pesar de repasar todos los puntos del orden del día en el tiempo previsto y tomar todas las decisiones necesarias, descubra que no ha tomado la mejor decisión ni ha optado por las mejores medidas.

Cuando se trabaja con poco tiempo, conseguir la solución ideal es crucial. No se puede permitir el lujo de no ser productivo y tendrá que asumir las decisiones que haya tomado porque no tendrá tiempo de revisarlas cada seis meses o solucionar los problemas que haya provocado una mala decisión.

Existen tres reglas para garantizar que ha tomado la mejor decisión posible:

Utilice el tono adecuado.- Seguro que ha asistido a suficientes reuniones como para saber escoger el tono adecuado. En el peor de los casos, se abordan asuntos que no tienen solución posible. O la gente se limita a ponerle pegas a las propuestas de los demás sin intentar encontrar alternativas viables.

Tener una actitud positiva es muy importante para crear un buen ambiente de trabajo. Procure transmitir el mensaje de que todo tiene solución y que, con un poco de empeño, se puede encontrar.

Solución.- Si el equipo duda de la existencia de una buena solución, recuérdelos el famoso dicho de Henry Ford a este respecto: "Estaréis en lo cierto tanto si lo creéis posible como si no".

Apoye las ideas novedosas, aunque no parezcan especialmente prometedoras, y mantenga el entusiasmo con comentarios del estilo de: "Podemos apoyarnos en eso", "Buena idea" o "Estoy seguro de que encontraremos la forma de resolver este asunto".

Procure limitar el máximo las ideas negativas. Algunas personas son cautas por naturaleza y eso no es malo en sí, de hecho, de no ser por ellas, el resto nos meteríamos en más de un problema. Pero no permita que le impidan tomar decisiones. Los comentarios negativos deben servir para algo, de lo contrario es mejor evitarlos.

Una vez rechazada una idea, no permita que el equipo siga discutiendo sobre ella.

## Muéstrese positivo (II)

Seguimos con las reglas para tomar la mejor decisión.

No se conforme con la primera solución que se le ocurra.- En una de las películas de Woody Allen, uno de los protagonistas exclama "¡Tengo la respuesta!" y, a continuación, la expone a los demás. Allen le replica "Esto no es la respuesta, es una respuesta. Y no es la buena". El hecho de que una solución parezca adecuada, no significa que sea la mejor. Sin embargo, a menudo en una reunión, el proceso de búsqueda de soluciones se detiene al dar con la primera.

Por ejemplo, retomando el asunto de los catálogos, puede decidir que lo mejor es sacar ahora uno y, después, otro con los productos del otoño. Pero si siguiese pensando alternativas, encontraría una mejor. La verdad no podrá estar seguro de si su decisión es la adecuada o no, ya que siempre habrá una mejor.

Trabajar en un entorno positivo es un buen punto de partida pero existen otras técnicas que le pueden ser de gran ayuda:

-Anime a todos los participantes en la reunión para que aporten ideas; no permita que una persona haga callar a los demás.

-Apunte todas las ideas y sugerencias en una pizarra o en un tablón. Esto facilita el pensamiento positivo porque la gente puede ver la evolución de sus ideas. A todo el mundo le gusta ver escrita en una pizarra su propuesta y, al poder leer las de los demás, es más fácil que le vengan a la mente nuevas alternativas.

-Pídale a todo el grupo que proponga ideas o haga sugerencias por turnos.

El principio básico de estas técnicas es siempre el mismo: cuantas más soluciones descubra, menor será la posibilidad de que deje escapar la idónea.

## Muéstrese positivo (III)

En este capítulo terminamos con las tres reglas para garantizar que ha tomado la mejor decisión.

Sea creativo.- Está claro que al pedirle a su equipo que aporte ideas y sugerencias, le está instando a ser creativo. Contrariamente a lo que la gente cree, todos somos creativos en potencia, sólo que la mayoría necesitamos que alguien nos anime a serlo. Ese es el trabajo del moderador.

Concebir muchas ideas es la mejor forma de conseguir buenas ideas. Los pensadores más creativos de la historia, desde Arquímedes hasta Einstein, no tenían un porcentaje de buenas ideas superior a la media. Simplemente, eran más prolíficos. Si una de cada diez ideas es notable y una de cada quince es

genial, una reunión en la que se generan cien ideas tiene muchas probabilidades de ser más productiva que una en la que sólo surgen cinco propuestas. Es así de fácil. Procure que haya cien propuestas en lugar de cinco.

-Dé rienda suelta a las propuestas, por alocadas que le parezcan, entre ellas puede surgir una idea genial.

-Anota todas las ideas en una pizarra para que todos los asistentes puedan inspirarse en ellas.

-No permita que nadie critique las ideas de otro o las eche por tierra, eso frenaría la creatividad del grupo.

-Anime a los asistentes a pensar propuestas raras, osadas, divertidas.

-Otorgue el mismo valor a todas las ideas.

-Manténgase neutral y no muestre predilección por ideas de un signo o de otro.

Cuando las ideas empiecen a escasear, elija las más prometedoras, es decir, aquellas que tengan más puntos a favor y no le hagan mala sangre con respecto a las ideas que se rechacen. Revise las ideas más positivas antes de elegir la definitiva.

### **Alcance el consenso**

En el momento de tomar una decisión, lo habitual es buscar el consenso, sobre todo en asuntos de cierta importancia. Desea que todos los miembros del equipo estén de acuerdo con la decisión y compartan la responsabilidad de la misma y, para ello, es preciso que se haya tomado entre todos o, lo que es lo mismo, por consenso.

La gente tiene la idea equivocada de que un consenso equivale a una decisión aceptada por unanimidad. De ser así, casi nunca habría consenso. De todos modos, el consenso evita las situaciones en las que una mayoría acepta la propuesta y una minoría se opone ardientemente a ella. De lo contrario, habría una pequeña parte del equipo que no se sentiría comprendida con la decisión.

Bueno, entonces, ¿qué es un consenso? Es una decisión que, a pesar de no ser la opción preferida por todos, es aceptable para el conjunto del equipo. Si le explica a su grupo de trabajo que el consenso significa que no tendrán que aceptar soluciones que les desagraden profundamente, le sorprenderá comprobar que llegarán a uno.

Cuestiones a tener en cuenta para la próxima vez.- Las técnicas que se explican en este capítulo se pueden aplicar tanto cuando se trabaja bajo

presión como cuando no. De hecho, bajo presión, estas pautas te serán incluso más útiles. Pero algunas requieren cierta práctica.

Saber manejar a personas difíciles en una reunión es una capacidad muy necesaria. Empieza por aprender a manejar los distintos tipos de personas que tiene en su equipo. Si sabe que a sus reuniones asisten varias estrellas o cínicos recalcitrantes, esfuércese por controlar las características negativas de esas personalidades.

Otra de las áreas en las que puedes mejorar su capacidad para organizar reuniones más productivas y más cortas es el pensamiento creativo. Si eres capaz de enseñar a su equipo a ser más creativo en las reuniones. Y antes de lo que imagina, su departamento se habrá convertido en un hervidero de ideas nuevas y de mentes funcionando a pleno rendimiento.

