

8

Las reuniones de equipo

*En la discusión racional gana más, por lo que aprende, el que es vencido
Epicuro. Exhortaciones n° 74*

*La clave de un buen conductor de reuniones es ser tan tolerante en la discrepancia
como exigente en el consenso democrático.*

¿SABÍA USTED...?

- ¿Cuáles son los seis supuestos básicos bajo los que su jefe puede convocarle a una reunión?
- ¿Cómo diversificar y a la vez especializar las reuniones?
- ¿Cómo promover la participación?
- ¿Cómo acomodar a un contralider?
- ¿Cómo confeccionar un orden del día que aumente la confianza del grupo en su propia eficiencia?

ESTAS Y OTRAS RESPUESTAS LAS ENCONTRARÁ EN EL PRESENTE CAPÍTULO

¿Alguna vez ha calculado lo que vale una reunión? Es muy sencillo, basta multiplicar las horas empleadas en reunirnos por el precio-hora de cada profesional. Este cálculo puede depararle sorpresas desagradables: ¿Se ha planteado alguna vez la relación entre dinero invertido en reuniones y productividad de las mismas? Tal vez si lo hace pasará a engrosar las filas de los detractores de las reuniones. Los principales argumentos que esgrimen son:

- El capital más importante de las empresas de servicios es el tiempo de sus profesionales. Las empresas mal organizadas son incapaces de aprovechar el potencial de sus empleados, su tiempo y su creatividad y, a veces, las reuniones son una pantalla para justificar la ineficiencia.
- Algunos equipos se miran el ombligo hasta el punto de «tener que discutirlo todo». Paradójicamente tampoco les ayuda mucho «discutirlo todo», porque los consensos son frágiles y en el fondo esconden la incapacidad de actuar.
- Muchas decisiones objeto de reunión en realidad podrían ser dirimidas con otras metodologías más eficientes y, sobre todo, por un responsable o directivo que asumiera sus deberes.

Estas objeciones son ciertas, pero no debieran hacernos olvidar que la reunión es un instrumento básico de identificación grupal. Las personas de un equipo se conocen y configuran su ser o no ser en las reuniones. El grupo adquiere identidad en las reuniones, y las reuniones bien planificadas y conducidas son germen de motivación, creatividad e ilusión por el trabajo.

En las páginas que siguen abordaremos la metodología básica de las reuniones, las dificultades habituales para conducir las y cómo combinar su función social de cohesionar al grupo con su función operativa e instrumental.

1. REUNIONES: PREPARARLAS

¿Para qué vamos a reunir al equipo? Cada reunión tiene que inscribirse en una estrategia precisa, en unas tareas o funciones de necesario cumplimiento.

Los equipos con tareas altamente especializadas, en las que se tienen que tomar muchas y graves decisiones, deberán tener una frecuencia elevada de reuniones. El tipo de liderazgo va a influir de manera importante: cuanto más democrático sea, más reuniones se requerirán. Hay que equilibrar la necesidad de tomar decisiones ágiles con la satisfacción de los miembros del equipo: todo el mundo tiene que tener la impresión de poder participar en la mejora de los procesos productivos y en la mejora de la calidad de vida profesional.

Otro parámetro que influye en la frecuencia de las reuniones es la juventud del equipo. Los equipos recién formados necesitarán reafirmar su personalidad, conocerse, cogerse confianza y, sobre todo, pactar pautas de trabajo. Otros equipos, en cambio, apenas necesitarán reunirse, tal vez porque llevan muchos años de trabajo conjunto, o porque su tarea se realiza básicamente mediante entrevistas o encuentros muy operativos. No hay, por tanto, reglas fijas, sino más bien necesidades que deben ser cubiertas. Si usted tiene responsabilidades directivas sobre el equipo, vale la pena que analice la tabla 63 y decida si su equipo se reúne de manera suficiente.

Convocar muchas reuniones no equivale a liderar

Resaltemos esta idea porque algunas personas lo confunden. El liderazgo de un grupo es una resultante de otros factores. La capacidad de cohesionar un grupo de profesionales altamente cualificados depende esencialmente de tres componentes:

1) Tener un proyecto. Un líder es bien poca cosa sin ideas. Las ideas y los proyectos son la gasolina de las organizaciones. A partir de esta constatación podemos considerar tres escenarios:

- Un perfil de reuniones donde lo fundamental es transformar la organización. Hay un proyecto que debe llevarse a término, y las reuniones son un instrumento para ello.
- Un perfil de reuniones destinado a gestionar el día a día, y que permita «ir haciendo» bajo una rutina esencialmente administrativa.
- Un perfil de reuniones que se convoca «in extremis» para salvar la cara, dar respuestas a retos insalvables, respaldar decisiones ya tomadas o esconder la falta de decisión del responsable del equipo.

Sólo en el primer escenario podemos hablar de liderazgo real, pero no olvidemos que algunos equipos van a preferir ser administrados, que no liderados.

2) Relaciones interpersonales adecuadas. Las organizaciones pequeñas se basan sobre todo en comunicaciones interpersonales e informales. Lo ideal es que el directivo, coordinador o supervisor hable y se comunique fluidamente con todo el mundo, e inexcusablemente con las personas que tienen un peso más pronunciado.

3) Personalidad adecuada. Ya hemos hablado del papel ejemplificador de la persona que lidera un grupo humano. Un líder retraído y rencoroso genera una dinámica grupal egoísta y vengativa, y reuniones donde básicamente se destila tensión y maniobras culpabilizadoras. Por otro lado, el líder debe encajar los contratiempos con serenidad y espíritu constructivo. Debe «tirar del carro» pero consciente de que su valía no es tanto el «hacer» como el «saber hacer que los demás hagan».

Las reuniones son un instrumento, ni tan sólo el más importante, para lograr cohesión, participación y autodisciplina. Crear ilusión mediante un proyecto, hablar personalizadas con cada uno de los miembros del equipo, y dar el tono

emocional y de esfuerzo con el propio ejemplo, son las tareas fundamentales de un líder de pequeñas organizaciones. Sin olvidar un hecho de extrema importancia: un líder quiere avanzar y transformar la realidad, por consiguiente, va a crear ineludiblemente ciertas tensiones organizativas. El conflicto y cierto grado de tensión son señales a veces positivas, indicadores de que «algo se mueve».

Uso inadecuado de las reuniones

Vamos a hacer la caricatura de lo que acostumbran a ser muchas veces las reuniones de equipo:

- Reuniones «porque toca»: es decir, reuniones quincenales o semanales porque es el ritmo predeterminado, sin adecuarse a las necesidades reales. Resultado: Reuniones aburridas y, por consiguiente, falta de motivación para acudir o, por el contrario, tensiones porque «no tenemos tiempo para hablar de todo lo necesario».
- Los profesionales se reúnen desconociendo los contenidos. Resultado: En el momento culminante de tomar decisiones la persona que se siente perjudicada exclama: «No podemos decidir sin más tiempo para estudiar el tema...» y todos le apoyan.
- Se pasa de un punto a otro del orden del día de manera confusa y sin acuerdos formalizados. En ocasiones algún miembro suelta una filípica en torno a un tema personal suyo o tan general que nada puede hacerse para solucionarlo. Resultado: El grupo acaba pensando que todo funciona mal y que «ésto es un desastre».
- La gente empieza a abandonar la reunión antes de que se acabe. Se finaliza la reunión por «disolución». Resultado: Todo el mundo está facultado para decir... «Yo no estaba cuando se dijo eso». Además, crea una sensación grupal de escasa cohesión.

Estas reuniones suelen cumplir varias leyes:

LEY DE LA INUTILIDAD: Se habla de todo menos de lo verdaderamente importante, pues en el fondo hablar de lo importante es demasiado arriesgado. También ocurre que el responsable del equipo llena la reunión con temas y más temas absolutamente nimios, zafando los verdaderamente importantes. De esta manera crea el espejismo de que el equipo «participa» cuando, en realidad, practica un cierto despotismo ilustrado.

LEY DE EVITAR RESPONSABILIDADES: Algunos directivos aprovechan las

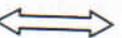
reuniones como estrategia para eludir las responsabilidades desagradables. Antes de tomar una decisión «dura» (que corresponde tantas veces de manera ineludible al directivo) se le pide al equipo que solvete conflictos y acuerde sanciones. Difícilmente un grupo puede llegar a dictaminar medidas sancionadoras contra él mismo o parte de los compañeros, por lo que se le lleva a posiciones irresolubles y de crispación. Ejemplo: Plantear a un equipo qué tipo de sanciones debe establecerse para los compañeros que no son puntuales.

LEY DE LA AMBIGÜEDAD: Nunca se sabe muy bien qué se decidió, o los términos exactos de un compromiso o consenso difícil. Por consiguiente, todo puede ser discutido nuevamente.

Paradójicamente, cuando el equipo se reúne mal se genera más necesidad de reunirse, de manera que se entra en un círculo vicioso y la gente piensa: «Nos reunimos poco», «Si nos reuniéramos más no tendríamos esta sensación de desorientación», sin percatarse de que en el fondo no es la cantidad de reuniones, sino la calidad de las mismas lo que falla.

¿Cuál es la intención secreta por la que se nos convoca?: los seis supuestos básicos

Hay seis supuestos básicos por los que nuestro jefe puede convocarnos a una reunión (Schwartz, G., 1970, citado por Antons, K., 1990):

TE CONVOCO PARA COMUNICARTE QUE HE DECIDIDO...		Y ESTÁS INVITADO A DISCUTIR CONMIGO...
1) Absolutamente nada		Si debe hacerse
2) Qué debe hacerse		Lo que debe hacerse
3) Lo que debe hacerse		Cuándo, cómo, dónde y quién debe hacerlo.
4) Cuándo, cómo, dónde y quién debe hacerlo.		Los móviles de mi decisión.
5) Todo		Nada, sólo oír qué consecuencias pueda tener para ti.
6) Todo		Absolutamente nada.

Saber en cada momento en cuál de estas seis variantes nos encontramos tiene un indudable interés práctico. A veces nuestros jefes aparentan una reunión tipo «2», para «hablar de todo» y decidir, pero en el fondo es una reunión tipo «5»: Lo único que desean es verse confirmados en su decisión y analizar de qué manera nos atañe o, en el mejor de los casos, aportar alguna idea que mejore el plan. Si usted se cree la apariencia de una reunión tipo «2» sólo se ganará la irritación del jefe. Pero si usted no está dispuesto a asumir que está en una reunión tipo «5», deberá poner las cartas boca arriba:

Miguel: Perdona, Santiago, ¿nos has convocado para discutir este plan o la decisión ya está tomada y lo que ahora propones es que estudiemos las consecuencias prácticas que tiene para cada uno de nosotros?

¿Cuáles son las reuniones necesarias?

Nos reunimos básicamente para: a) conocer y difundir información; b) debatir ideas; c) tomar acuerdos, y d) establecer un contacto interpersonal y grupal (o sea, crear vida social de grupo).

No hay que entender las reuniones sólo en su vertiente técnica. Ya lo hemos dicho: Un equipo tiene alma propia, y ésta necesita forjarse en un contacto entre los seres humanos que lo componen. Ignorar este punto conduce a cierto grado de frustración.

A partir de estas ideas... ¿cómo lograr que las reuniones del equipo llenen este espacio instrumental y social? Los principios que hemos de aplicar son los siguientes:

–PRINCIPIO DE DIVERSIFICACIÓN: Un equipo debe tener un abanico mínimo de reuniones bien establecidas y rutinarias: de tipo técnico, organizativo e incluso festivo. En ocasiones hay que dar categoría de reunión a lo que hasta el momento ha sido considerado sencillamente «encuentro», elevando lo fortuito a una categoría más formal. También hay que delimitar lo social de lo profesional, procurándoles tiempos diferenciados.

–PRINCIPIO DE ESPECIFICIDAD: Cuando resulta necesario reunir a los profesionales para la toma de decisiones, preferiremos hacerlo sobre los núcleos directamente afectados. Los temas que se tratarán en las reuniones generales deberían ser exclusivamente aquéllos de interés general. En este sentido hay que potenciar las reuniones por grupos profesionales, niveles, o por comisiones técnicas.

–PRINCIPIO DE UTILIDAD: Sólo llevaremos a reuniones los temas que sea

necesario debatir de manera grupal. Por consiguiente hay siempre una pregunta obligada: ¿Sería más útil tratar este determinado tema en otro marco? E incluso: ¿Estoy llevando a la reunión un tema que en realidad me correspondería a mí decidir?

Las reuniones de coordinación general quedarían configuradas como reuniones en las que:

- Asisten la mayoría de los profesionales.
- Se informa, debate y se toman acuerdos de aquellos asuntos que interesan a la marcha global del equipo, pero no se conciben como ámbito de trabajo (tipo taller o seminario) ni como entidad disciplinaria ni parlamentaria.

Planificar las reuniones

Para evitar los errores caricaturizados más arriba, el responsable de un equipo debe plantearse:

- ¿Qué pretendo con esta reunión? ¿Cuál va a ser el producto razonable que justificará esta inversión en tiempo y dinero?
- ¿Cuáles son las personas idóneas para esta reunión?
- ¿Cuáles son los documentos, datos o tareas previas necesarias para alcanzar los objetivos planteados?

Ejemplos de incumplimiento de estos principios:

- Juan planea abrir una sucursal en Manila. La penetración en el mercado de sus productos es adecuada, pero ignora los costes de esta medida y la disponibilidad de los hombres de su confianza para desplazarse a Filipinas por un período de tiempo no inferior a un año. Convocar una reunión para «decidir» la apertura de esta sucursal sería prematuro.
- Carlos reúne a varios jefes de departamento para proceder a informatizar las oficinas, pero en realidad el presupuesto sólo da para dotar convenientemente a dos de ellas. Eso suscita la envidia de los otros jefes de departamento. Carlos hubiera debido convocar solamente a las personas incriminadas en la medida, con lo que habría evitado tensiones innecesarias. Justificó la medida diciendo: «Así se va creando cultura informática». Pero en realidad los jefes de departamento no necesitaban «cultura», sino «ordenadores».

Una vez hemos decidido el orden del día y los componentes, debemos asegurarnos de que la convocatoria llega adecuadamente y los participantes pueden acudir. Una secretaría ineficiente es el talón de Aquiles de un equipo.

El lugar donde se efectúe la reunión debe ser suficientemente amplio, higiénico, aislado acústicamente y acondicionado en cuanto a temperatura.

Las reuniones generales de coordinación exigen orden del día y acta, pero ello no debiera ser óbice para conducir las en un estilo relajado y participativo.

Existe una concepción errónea del acta, entendiéndola por ésta la transcripción casi literal de las diferentes intervenciones. Por lo general suele bastar una síntesis de los argumentos discutidos, o a veces solamente las conclusiones que han alcanzado consenso.

Confeccionar el orden del día

Algunas reuniones deben ser monotemáticas, pero otras incorporan informaciones generales junto a temas que exigen una decisión urgente. El responsable de liderar la reunión debería asegurar:

- Que el orden del día haya sido consensuado por los elementos más importantes del equipo. No olvidemos que la manera más fácil de bloquear una decisión es no asistiendo a la reunión, o bien alegando que no ha existido suficiente información sobre un determinado tema.
- Que efectivamente incorpore los temas de máxima urgencia. Un buen truco es ir apuntando a lo largo de la semana en la agenda los aspectos importantes a tratar en la siguiente reunión del equipo.

A la hora de ordenar los temas que tratar intente poner en práctica los siguientes principios:

- Primero, temas sencillos que den la impresión al equipo de que está aprovechando el tiempo y que no se «encalla».
- Deje para la mitad de la reunión los temas que el equipo puede discutir con provecho.
- Intente acabar con un tema que el equipo perciba positivamente: Así el grupo tendrá una buena percepción de eficiencia. Todo lo contrario si se enzarza en discusiones peregrinas.

Ejemplo:

- 1) Informaciones diversas. (Procure empezar con algo positivo.)
- 2) Directivas recibidas (y sobre las que hay consenso o sobre las que no cabe discusión).
- 3) Propuestas que pudieran ser conflictivas.
- 4) Ruegos y preguntas. (Intentar aquí colocar algún tema que genere sentimientos positivos.)

Contenidos de las reuniones

En general pueden tener un momento deliberativo y otro resolutivo (o ser monográficamente deliberativas o resolutivas), y los temas pueden agruparse en los siguiente epígrafes:

- Objetivos e incentivos.
- Rutinas y cambios organizativos.
- Informaciones generales.
- Reglas, normas y otras discusiones que configuran el Ethos colectivo.

Resulta incorrecto tratar:

- Conflictos personales, o recriminar la conducta de alguna persona.
- Consensos técnicos: mejor en reuniones específicas.
- Medidas disciplinarias: mejor dar a conocer las normas disciplinarias a través de una circular, tablón de anuncios o por el sistema del «boca a boca».
- Cualquier tema de índole general que sobrepase la capacidad de actuación del equipo.

Convocatoria y frecuencia de las reuniones

Resulta recomendable que cada miembro del equipo disponga de un buzón personalizado. Ello facilita una rápida distribución de notas informativas, y nadie puede alegar que «no se me había informado». También es recomendable que las reuniones de coordinación general se celebren de manera rutinaria un determinado día del mes. Cuando exista un tema complejo o espinoso es muy recomendable dar un documento previo para que cada persona del equipo pueda reflexionar con suficiente tiempo. No hay que tener miedo al debate de ideas, todo lo contrario.

La frecuencia de este tipo de reuniones es variable. En la tabla 64 se resumen algunas causas que motivan excesivas reuniones («reunionitis»).

2. REUNIONES: CONDUCIRLAS, DIRIGIRLAS

En general el coordinador o responsable del equipo debería ser el moderador de la reunión.

ABRIR LA REUNIÓN: Después de leer el orden del día y aprobar el acta anterior, el coordinador debería introducir cada uno de los puntos de manera ágil:

–Éste es el orden del día. ¿Alguna objeción? Pues si os parece, pasemos directamente al primer punto.

Resulta muy importante remarcar lo que es o no es susceptible de debate. Por ejemplo:

–El primer punto es la informatización del almacén y el control de stocks. No discutiremos si eso debe hacerse o no, porque lo debatimos en la pasada reunión y decidimos que sí lo haríamos. Hoy de lo que se trata es de decidir entre la opción informática A y la B, por lo que ruego a las personas que han hecho el esfuerzo de estudiarlas que nos expliquen los resultados de su estudio. ¿Estáis preparados?

En ocasiones también es útil indicar: «Para este punto podemos destinar diez minutos, a riesgo de que si nos alargamos no podremos tratar otros puntos igualmente interesantes».

ORDENACIÓN DE LA DISCUSIÓN: Por lo general es conveniente determinar para los puntos a debate tres momentos (véase tabla 65):

- Momento informativo, en el cual los diferentes miembros del equipo aportan cuanta información pudieran tener del tema.
- Momento para contraponer ideas y debatir.
- Momento para la propuesta de acuerdos y formación de consenso.

Cuando sabemos que existen diversas personas con criterios distintos, las invitaremos a participar ordenadamente, reconociéndoles su derecho a discrepar:

–Manuel, está muy bien que tengas una posición distinta, porque eso nos obliga a pensar un poco más a todos. Pero si te parece, deja acabar a Jorge, e inmediatamente te doy la palabra.

HACER PARTICIPAR: Los equipos fuertemente inhibidos suelen estarlo por vergüenza al «qué dirán». Hasta que a la gente del equipo deja de importarle «hacer el ridículo», no se crea un ambiente relajado que permita «tomar riesgos» y decir «verdaderamente lo que pienso». El conductor de las reuniones puede fomentar la participación con algunas estrategias:

- Encargar comunicaciones breves a determinadas personas. Eso es particularmente eficaz para hacer participar a personas tímidas pero inteligentes.
- Preguntar directamente la opinión, ya sea grupalmente (¿qué opináis de eso?) o personalmente (creo que tú, Manolo, alguna vez habías propuesto algo similar, ¿me equivoco?). ¡Nunca caiga en el error de criticar a alguien por participar poco! Por el contrario, si su pregunta no es respondida por el interpelado, pase a otra persona, con toda naturalidad.
- Romper el hielo no permitiendo silencios tensos, y provocando un tono relajado y cordial.

También unas excesivas ganas de participar dan lugar a reuniones un tanto complicadas. En estos casos puede intentar:

- Evitar que la reunión se fragmente en diversos grupos que hablan de manera independiente. Lograr que haya suficiente atención.
- Dar la palabra de manera formal. Cuando las reuniones tienen menos de diez personas y son de trabajo, «dar la palabra» suele inhibir y perjudicar. Aunque en las reuniones de coordinación a veces se hace imprescindible.
- Advertir de manera genérica (e irlo recordando entre intervenciones) que por motivo de tiempo se hace imprescindible la brevedad. Cuando alguien se alarga: «¿podrías hacer un esfuerzo de síntesis?», o señalar el reloj con expresión compungida.

La dinámica de una conversación provechosa

Ellinor, L., (1998) nos describe una serie de fases por las que atraviesa un grupo cuando delibera sobre un tema de manera libre, es decir, sin la coacción de una decisión ya tomada previamente:

- Fase de inclusión: Si las personas no se conocen previamente intentarán en esta fase ser admitidas en el grupo, e intentarán poner el énfasis más en la uniformidad que en las diferencias. Recuerde que la palabra «inclusión» la manejábamos también en el capítulo 1 cuando hablábamos de la formación

del grupo. No deja de ser curioso que una conversación deliberativa reproduzca en parte el mismo proceso. La palabra «cautela» define perfectamente esta fase.

- **Tempestad, control o caos:** Una o varias personas discrepan del grupo. El estilo con que van a contraargumentar será clave para marcar la tonalidad de la conversación (recomendamos el análisis que hacemos de la contraargumentación en Borrell, F., 1996). La palabra que define mejor el momento que atraviesa la reunión es «reto».
- **Normas y consenso:** El grupo ha descubierto su diversidad y ahora toca manejarla para encontrar los puntos comunes que nos permitan trabajar juntos. El coordinador de la reunión deberá acomodar a las personas enfrentadas, deberá asegurar que todos se sientan integrados en el grupo, y que haya un clima de escucha hacia las opiniones divergentes. La palabra clave es «deliberar».
- **Comunidad:** El grupo vuelve a notarse unido tras los esfuerzos de consenso. Ha prevalecido la voluntad de caminar juntos, de encontrar un camino para una acción compartida, y el grupo sale reforzado. La palabra clave es «colaboración».

Este modelo ofrece varios puntos interesantes:

- Si usted quiere tensar las fuerzas creativas del grupo, éste tiene que ser capaz de entrar en la fase de tempestad sin miedo a la discrepancia, pero a la vez preservando el respeto y la amistad que deben presidir la reunión.
- En la medida en que el grupo tenga asimiladas habilidades como suspender el juicio previo que teníamos sobre una determinada opción, poner en duda las propias asunciones, crear las condiciones emocionales para que el grupo se enfrente a la duda, tolerar la discrepancia e incluso una cierta dosis de caos, todo ello va a favorecer un debate enormemente rico. No olvide que cuanto más discrepancia interna, más ardua será la labor del coordinador para unificar criterios, y más larga la fase de «normas y consenso».
- El grupo tiende de forma natural a un consenso mayor cuando los componentes hayan tenido una buena fase de inclusión en el mismo. Saber crear esta fase de amistad interpersonal resulta clave en un proceso de discusión donde sean previsibles las discrepancias importantes.

Toma de acuerdos y creación de consenso

Precisemos algo más las ideas apuntadas para la fase de «tormenta». Estamos acostumbrados a que la discrepancia sea entendida como agresión, y la disidencia como herejía. Esta percepción es muy gregaria, y corresponde en todo caso a un concepto de organización débil y frágil, necesitada de unanimidades.

Por otro lado, las personas suelen confundir consenso con unanimidad. Puede existir consenso incluso con posiciones individuales discrepantes. De hecho un equipo maduro pocas veces debiera recurrir a votaciones, por no decir nunca, porque la capacidad de diálogo de sus miembros debería acercar posturas, y en todo caso darles una idea fiel de la correlación de fuerzas, adaptándose las voces discrepantes al sentir mayoritario. El consenso no existe como una flor de primavera, es algo que debe construirse entre todos y para lo que se requiere, sobre todo, un clima emocional determinado.

Analicemos dos situaciones muy características. En el cuadro 29 el coordinador canaliza la discrepancia. En el cuadro 30 despliega algunas estrategias para lograr consenso (no unanimidades).

Cuadro 29

CANALIZAR DISCREPANCIAS

Hay un fuerte debate en el que se producen intervenciones acaloradas. Las personas dejan de escucharse para defender sus propias posiciones. En un momento determinado la reunión sube de tono por una intervención acalorada y poco respetuosa de Juan José. El coordinador debe terciar en esta línea:

—Juan José ha dicho cosas interesantes aunque probablemente de manera muy apasionada. Creo que deberíamos hacer un esfuerzo para entender sus ideas y todos —en general— también deberíamos esforzarnos para expresarnos sin crispación, de la manera más dialogante posible.

Con esta intervención proporciona una crítica implícita a Juan José. Resulta siempre muy conveniente que el coordinador defienda a los miembros más débiles del equipo, pues de lo contrario no van a intervenir más en reuniones donde perciban el peligro de ser impugnados. Imaginemos que Juan José ha atacado una propuesta de Mercedes. En esta línea sería adecuado decir:

—Creo que el sentido de tu intervención no quería herir a nadie, sino remarcar algunas dificultades de la propuesta de Mercedes. De todas maneras una

parte de las propuestas de Mercedes continúan teniendo mucha validez.

O más adelante:

-Vamos a resumir las ideas que van surgiendo, despojándolas de los elementos pasionales y tratando de que hagamos, entre todos, un análisis algo más frío de la situación. A mi entender los puntos cruciales son...

En definitiva, el coordinador de la reunión debe seguir tres principios en la fase de crear consenso:

PRINCIPIO DE UNIR AL GRUPO: Eso significa sobre todo orillar las manifestaciones de agresividad, petulancia y amor propio para enfatizar, en cambio, la participación relajada, respetuosa y la tolerancia entre los miembros del equipo.

PRINCIPIO DE CENTRAR EL GRUPO EN LA TAREA: Eso significa evitar que el grupo se vaya por las ramas, volver al tema central, recordar la necesidad de avanzar hacia un acuerdo, y mencionar de vez en cuando el tiempo disponible para cada tema.

PRINCIPIO DE MOVER AL GRUPO HACIA ACUERDOS: Eso significa ir tomando notas sobre el consenso que se va produciendo, aproximar posturas, evitar interrupciones, neutralizar los intentos de obstaculizar la toma de acuerdos y proporcionar al grupo mensajes de autoestima, («vamos bien, estamos produciendo buenas ideas, etcétera»).

Cuadro 30

CREAR CONSENSO

En lugar de temer a las voces discrepantes, Roger anima al debate: «Cuantas más ideas, mejores decisiones», es su lema. Sin embargo cuando llega la hora de decidir, se muestra implacable: «hemos de tirar para adelante y sólo hay una manera: empujando todos en la misma dirección». Cuando algún miembro del equipo se muestra remiso se abstiene de preguntar:

-¿Te convence este argumento?

Para en cambio proponer:

-¿Podrías asumir esta posición mayoritaria?

Pero volvamos sobre la discrepancia. El valor de la discrepancia es enorme porque enriquece a las organizaciones. Por otro lado, cuando la discrepancia es soslayada y no integrada, siempre deriva hacia posiciones de resistencia o de erosión hacia el directivo. Veamos algunas intervenciones en esta línea de integrar la discrepancia:

-Si os parece creo que merece la pena que escuchemos a María porque, a veces, de la discrepancia surgen ideas brillantes.

-Por favor, rogaría que analizáramos la idea de Ana, aunque nos pudiera resultar incómoda, porque indudablemente pone el dedo en la llaga.

No debe preocuparnos la disidencia incluso recalcitrante, porque consenso no significa unanimidad. Pero si a la postre un miembro se muestra tozudamente inflexible, podemos probar:

-¿Cuál será tu conducta en relación a este tema, ahora que el resto del equipo tiene una posición clara?

Confiado que el mismo instinto grupal frene conductas insolidarias. ¡Debemos ser tolerantes, e incluso activadores, de la discrepancia, pero exigentes del consenso democrático!

Cuando estemos llegando a un consenso suelen ser útiles intervenciones en la línea siguiente:

-Parece claro que las posiciones se acercan. Permitidme un resumen a ver si acierto a expresar el consenso que va formándose entre todos.

¡Cuidado!, es importante no alargar las discusiones cuando ya hay resolución grupal. Cuando se alcanza este momento mágico es mejor tomar nota escrita del consenso y pasar a otro punto.

3. PARTICIPAR CONSTRUCTIVAMENTE EN LAS REUNIONES

¿Y si usted no es el líder de la reunión? Lo que usted haga como simple miembro de un equipo, va a repercutir de manera importante en su reputación. A cada persona del grupo se le van a colgar unos adjetivos que describirán perfectamente su manera habitual de actuar: «Éste es un pesado, como le den la palabra es capaz de hablar media hora sin parar», «A Juan no se le oye, no debe de tener opinión, o si la tiene se la reserva para él», «Margarita cuando habla es que tiene algo importante que decir», etcétera.

Evite el perfil de miembro hiperreactivo que necesita comunicar su opinión a cada instante y para cada cuestión. Si usted tiene este perfil de «alta participación», intente moderar sus impulsos. Sea precavido, piense un poco si lo que va a decir merece realmente ser dicho, o si, por el contrario, ya ha habido alguien que lo haya comunicado.

Cuide su posición, los comentarios que haga al vecino, la atención y los gestos de asentimiento. La gente es muy perceptiva. No dude de que el responsable de la reunión estará tomando nota de su actitud, y los otros compañeros estarán también evaluando su grado de comprensión o espíritu constructivo ante sus intervenciones. Las sonrisas cruzadas, los gestos de confabulación, van a ser anotados y engrosarán la lista de agravios, sobre todo si el colega objeto de chanza tiene una personalidad hipersensible (véase capítulo 4).

Una de las tareas más agradecidas por el coordinador de la reunión es encontrar apoyos entre los asistentes, sobre todo cuando se complican las cosas. He aquí varias maneras de cómo usted puede colaborar:

—Creo que se impone un momento de reflexión a partir de las diferentes propuestas que han ido surgiendo. (Dirigiéndose al coordinador): ¿Podrías hacer un resumen?

Comentario: Evite ser usted quien haga el resumen; en principio es tarea del coordinador, y eso va a permitirle asentar su liderazgo. Pero puede ayudarle en la tarea a partir de sus apuntes, y sin pasar por delante de él.

—El tiempo se nos echa encima y no hemos logrado avanzar. (Dirigiéndose al coordinador): Por mi parte, si me alargo no dudes en advertírmelo. Todos, yo el primero, te estaremos agradecidos si activas la reunión.

Comentario: Evite culpabilizar al grupo o quedar como el más espabilado: «Vosotros os alargáis, pero yo no».

Evite siempre que le sea posible que sus propuestas aparezcan como contrarias a lo ya aportado. Fíjese en el siguiente estilo:

—Eso que acaba de decir Vicente no acaba de ser cierto, porque en definitiva acabamos el año con una desviación del tres por ciento.

En cambio hubiera podido decir:

—Como muy bien apunta Vicente, ciertamente es preocupante la desviación de nuestro departamento, pero al final del año solemos recuperarnos, como ya ocurrió el pasado año, con sólo un tres por ciento de desviación.

Evitando un estilo rudo atraerá más la atención hacia sus argumentos, y su interlocutor no se situará a la defensiva. Evite también discusiones en las que una y otra parte repiten insistentemente los mismos argumentos hasta la saciedad. La gente es muy inteligente, confíe en ella. ¡Si sus argumentos son buenos, deje que se defiendan por sí mismos!... ¿O es que en el fondo los argumentos no son lo importante, sino la pugna de poder que subyace?

Los contralíderes

¿Cómo actuar cuando un miembro del equipo se opone sistemáticamente a nuestro liderazgo? Puede ser que esta persona lo haga por envidia personal, o por otros motivos: ganas de divertirse, obstrucción deliberada de la tarea del equipo, problemas psicológicos, etcétera.

Independientemente del «por qué», nuestra actuación en tales casos debe basarse en los siguientes principios:

- Evitar caer en el enfrentamiento o en el rencor. Mantenernos tranquilos y proseguir la reunión en el tono más positivo posible sin practicar el «ojo por ojo».
- Dejar que sea el propio grupo quien reaccione. Esta táctica funciona muy bien cuando al menos una parte del equipo se posiciona a nuestro favor, o cuando el contralíder juega sus cartas de manera ostensiblemente ruda.
- Poner al contralíder en su lugar. Ésta es una buena táctica cuando el contralíder da pie a ello, por ejemplo, intentado conducir la reunión. En tales casos si decimos, por ejemplo: «¿Me permites que sea yo, en tanto que coordinador, quien dirija la votación?», puede ser muy adecuado.

Una manera de ejercer el contraliderazgo es hablar mucho. ¿Cómo abordar a un contralíder hablador?:

- Maneje la mirada para indicarle que ya le ha escuchado. Por ejemplo dígame: «Muchas gracias, entendimos tu punto de vista», e inmediatamente mirar al resto del grupo: «¿Quién tiene más aportaciones?». Evite mostrarse agresivo.
- Evite mirar al hablador cuando sea el momento de dar la palabra. Favorezca la participación del resto del equipo pero no retire la palabra al hablador, como máximo invítelo a la brevedad.
- Haga un resumen de todas las posturas, y muy en especial de la del hablador/contralíder, dejando que complete su posición si lo considera oportuno. No dé muestras de incomodidad y evite por todos los medios que le acuse de

manipular la reunión o sus opiniones. ¡Eso le puede perjudicar más que perder una votación!

No olvide, por otro lado, que un contralíder siempre puede ser una persona que en un futuro le ayude a coliderar el equipo.

4. CIERRE DE LA REUNIÓN

Cuando la reunión se haya alargado y sea previsible que no tendremos tiempo para tratar todos los puntos, es preferible un cierre cómodo de las materias a precipitar un mal final. Evite siempre la impresión de que manipula al grupo.

Si se han tratado puntos delicados se leerá el texto de la resolución o los términos del consenso, y se pedirá al grupo que los revalide. Procure delegar responsabilidades, o de lo contrario usted, como coordinador de la reunión, tiene muchas posibilidades de cargarse con un montón de «deberes». Eso tiene especial importancia cuando el equipo aprueba una iniciativa que usted piensa que va a ser inviable. En tales casos, si no hay nadie que asuma la responsabilidad de su puesta en práctica, deje bien clara su postura, pues de lo contrario le acusarán a usted de falta de voluntad.

Práctica 8

EJERCICIO 1

Le invitamos a que evalúe una de sus últimas reuniones, o si de ella hace más de una semana, la próxima que convoque o participe usted. Para ello puede basarse en el siguiente cuadro-síntesis, donde encontrará un resumen de los aspectos más importantes que debe tener en cuenta a la hora de planificar y dirigir una reunión.

CUADRO-SÍNTESIS

GUÍA RÁPIDA PARA EVALUAR SU CAPACIDAD PARA DIRIGIR UNA REUNIÓN

PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN:

- 1) ¿Qué pretendo con esta reunión? ¿Cuál va a ser el producto final de la misma?
- 2) ¿Cuáles son las personas idóneas para esta reunión?
- 3) ¿Cuáles son los documentos, datos o tareas previas necesarias para alcanzar los objetivos planteados?
- 4) ¿Cuál es el orden del día para esta reunión?
- 5) ¿Hay consenso para este orden del día?
- 6) ¿Puedo asegurar que todos los convocados lo han sido con tiempo suficiente?
¿Pueden tener un motivo razonable que les excuse de asistir?

INICIAR LA REUNIÓN:

- 1) ¿Empiezo siempre mencionando el orden del día y el tiempo aproximado para cada tema?
- 2) ¿Alguien levanta acta? (Este punto no siempre es necesario.)
- 3) ¿Ordeno los temas para que el equipo tenga sensación de eficacia?
- 4) ¿Encargo a veces comunicaciones breves a determinadas personas, y procuro diversificar el protagonismo de la reunión?

PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO:

- 1) ¿Procuro para cada tema distinguir un momento informativo, de debate y de acuerdo?
- 2) ¿Sigo los principios de «unir al grupo, centrarlo en la tarea y moverlo hacia acuerdos»?
- 3) ¿Soy tolerante con la discrepancia pero exigente con el consenso democrático?

CIERRE DE LA REUNIÓN:

- 1) ¿Soy capaz de resumir los diferentes aspectos y propuestas?
- 2) ¿Planteo las votaciones o los consensos en el momento oportuno?
- 3) ¿Sé finalizar las reuniones antes de que entren en la fase de «disgregación» natural?
- 4) ¿Sé delegar responsabilidades?

Tablas

TABLA 63. ¿SE REÚNE USTED POCO O MUCHO?

- ¿Hay sensación de cohesión entre los miembros del equipo?
- ¿Tienen los integrantes del equipo la sensación de que pueden participar en la marcha del grupo?
- ¿De vez en cuando hay alguna celebración de tipo lúdico?
- ¿La gente cree que está suficientemente informada?
- ¿Tiene la sensación de que la mayor parte de reuniones son útiles?
- ¿Hay suficiente tiempo para tratar todos los temas en agenda?

Si usted ha contestado afirmativamente al menos a la mitad de estas cuestiones, posiblemente se reúne suficientemente.

TABLA 64. ¿EXCESIVAS REUNIONES? EXAMINE LAS CAUSAS

- Falla la política general de reuniones, sobre todo en lo tocante a diversificarlas y especializarlas.
- Nos estamos reuniendo de manera inefectiva.
- Hay una lucha de poder soterrada.
- Existe un momento de crisis.