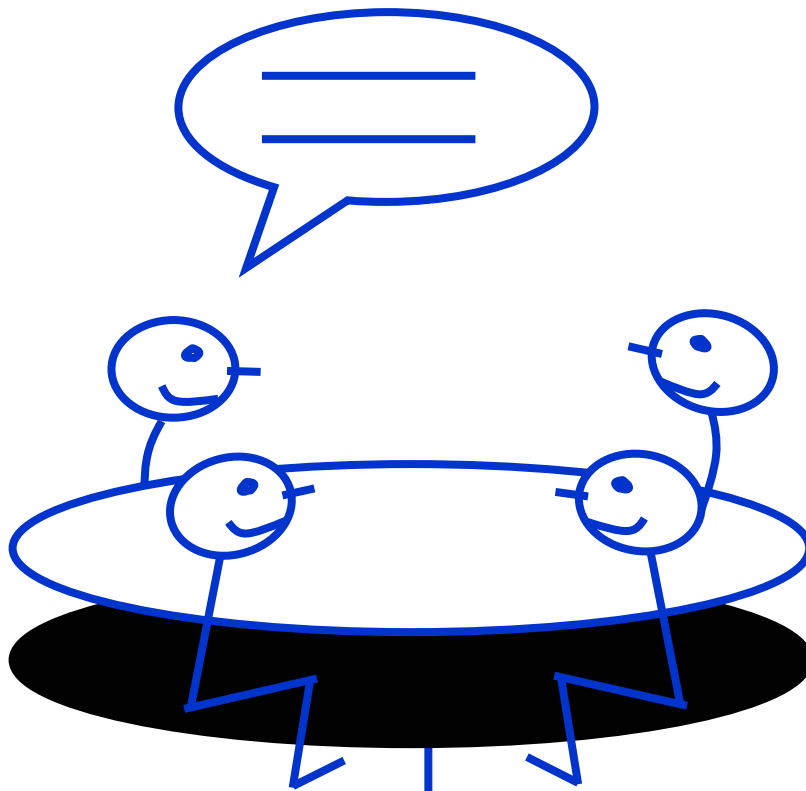
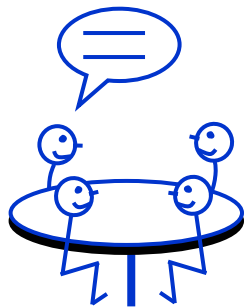


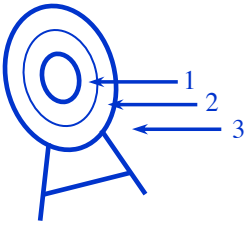
Reuniones Eficaces





CONTENIDO

	Pág.
Planificación y Preparación	2
Gestión de la Tarea	8
Liderar	13
Comportamientos en Grupos	19
El Grupo y el Consenso	23
Anexo - Hoja de Comprobación	28



1 Planificación y Preparación

¿Por qué las reuniones son importantes?

Haz unos cálculos (sueldos, costes de oportunidad, viajes, seguros, calefacción etc.).

Algunos directivos han calculado que pasan hasta el 60% de su día en reuniones.

¿Por qué las reuniones a veces fracasan?

Algunas razones son:

No hay objetivos claros.

Pobre presidencia de la reunión.

Problemas de comportamiento por parte de los participantes.

Interrupciones (llamadas telefónicas....).

Hay un orden del día demasiado ambicioso.

Falta de procedimientos claros y consonantes con un proceso eficaz de toma de decisiones.

¿Cómo planificar?

Es importante adquirir el hábito de preparar de manera sistemática – te ahorrarás tiempo. Es imprescindible considerar:

Primero, si realmente es necesaria y las razones para convocar la reunión (¿qué es lo que se espera lograr?).

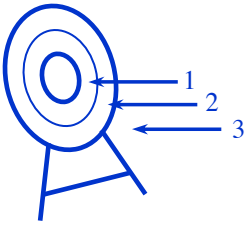
Luego, las personas que deben asistir (o que pueden asistir en determinados momentos).

Después, qué es lo que se va a tratar (la elaboración del orden del día).

Seguido por cómo lo vas a hacer (qué soportes visuales se necesitan).

Terminando con una reflexión sobre el sitio y

Finalmente, la hora.



Hay seis pasos:

Paso 1: ¿Por qué? Hay que determinar primero si necesitas celebrar una reunión. Existen alternativas como el teléfono o ir a hablar con las personas una por una.

Es posible que no necesites una reunión si:

*La rapidez es importante (¿basta una llamada telefónica?).
Uno o dos participantes claves no están disponibles.
Hay poco tiempo para una preparación adecuada.
No es probable que produzca resultados satisfactorios.
El coste sobrepasará los beneficios.*

A lo mejor necesitas una reunión para:

*Conseguir más datos.
Conseguir la aceptación de una nueva idea, programa o decisión.
Llegar a una decisión grupal.
Reconciliar puntos de vista que entran en conflicto.
Asegurar entendimiento de la política o decisiones de la compañía.*

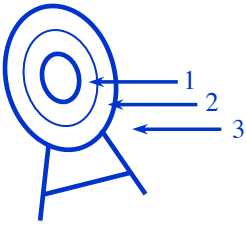
Es imprescindible contestar dos preguntas:

*¿Cuál es el propósito de esta reunión?
¿Cuáles serían las consecuencias de no tener la reunión?*

Además, si no puedes escribir el propósito en una frase, la reunión no debe ser convocada.

Un objetivo debe ser *SMART* ('inteligente' en inglés), cumpliendo los siguientes criterios. ¿Es ?:

*S eSpecífico
M Medible
A Alcanzable
R Realista
T Temporal.*



Estos objetivos deben ser comunicados a los participantes con antelación.

Muchos objetivos no lo son. Son **actividades**. "Ver A y B" o "Hablar de A y B" no son objetivos. Son el camino que debemos tomar para llegar al **resultado deseado** (nuestro objetivo).

Entonces:

Un objetivo = haber decidido, planificado, acordado ...

Es decir, habrá una **previsión precisa** de algo que quieres que exista en un momento determinado en el futuro después de una interacción.

¿Por qué a veces **no** fijamos objetivos?:

Preferimos la emoción de la improvisación al estar sometidos a la disciplina.

Tendemos a convencernos después del acontecimiento que todo fue bien según el planteamiento, en vez de comparar el resultado con el objetivo.

Los **beneficios** de fijar objetivos son:

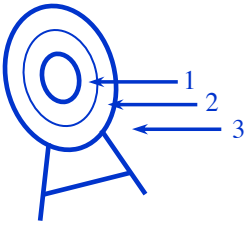
Te ayudan a tener claro lo que tienes que hacer.

Es fácil comparar los resultados con la previsión: de esta manera, te puedes decir si el acontecimiento fue un éxito total, parcial o un fracaso. Estarás mejor equipado/a para aprender de la experiencia.

Te ayudan a enfocar la mente y el comportamiento.

Te ayudan a comunicarte con claridad y precisión.

Además, recuerda que cualquier interacción humana debería estar estructurada para el **ganar**: *ganar* y no el *ganar*: *perder*.



Paso 2: ¿Quién? **L**os que pueden:

*Llevar a cabo decisiones.
Hacer una aportación única.
Aprobar la acción.
Llevar la responsabilidad oficial.
Promover una actitud positiva.*

El **propósito** determina el número de personas:

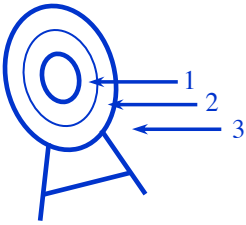
<i>Resolución de problemas:</i>	<i>5-7</i>
<i>Identificación de problemas:</i>	<i>10-12</i>
<i>Motivar/Inspirar:</i>	<i>cuantos más mejor</i>

Paso 3: ¿Qué? **E**l **Orden del Día** debería cumplir dos funciones básicas:

*Informar a los asistentes de **qué** se va a discutir, **por qué** (con qué fin) y que **aportación** podrían preparar.
Actúa como una **base estructurada** para la discusión en la reunión.*

Debería:

*Afirmar explícitamente los objetivos.
Concentrarse en unos cuantos puntos fundamentales.
Detallar quién tiene que hacer qué antes de, y en, la reunión.
Mandarse, por lo menos, con 48 horas de antelación.
Contener indicaciones de la hora de empezar, la duración de cada tema y la hora de finalizar la reunión.
Mencionar el lugar y quiénes van a asistir.
No tener un apartado de 'Ruegos y Preguntas' (si alguien quiere incluir algo debe estar incluido como otro punto, si hay tiempo o dejarlo para otra reunión).
Motivar, empezando y terminando con un éxito: ⊕ ⊕ ⊖ ⊕*



Ejemplo de un Orden del Día

Nombre	Tema	Acción (Información, Decisión)	Preparación Previa	Tiempo
Ana	XXX	Información	Ninguna	5 mins.
Juan	YYY	Decisión	Lectura	60 mins.

Paso 4: ¿Cómo? El buen uso de buenos soportes visuales debería aumentar la eficacia de la reunión y disminuir su duración.

Diseñar según los siguientes criterios:

Visibilidad que el mensaje (gráficos mejor que texto) sea visible .

Claridad que el mensaje se asimile rápidamente.

Sencillez que no estén los soportes demasiado cargados .

Control que el presentador tenga buen control sobre lo que ve y asimila la audiencia.

Diseñar según los siguientes propósitos. Un buen soporte visual debería:

Aumentar el mensaje y añadirle interés (valor añadido visual.)

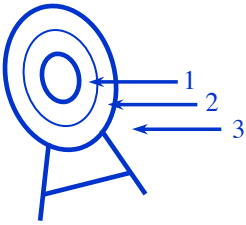
Enfocar la atención y hacer que el mensaje sea más memorable.

Clarificar algo y hacer que sea más comprensible.

Durante la reunión se puede encargar a una persona la labor de manejar el rotafolios.

Comprobar que funcionan los equipos.

Elegir el medio según el coste, tiempo de preparación y eficacia. No abusar de las transparencias (utilizando demasiados, sustituyéndote a ti). Utilizar símbolos en vez de palabras. Dar tiempo para que las personas puedan asimilar la información y hablar sobre lo que hay en la pantalla - no leerlo tal cuál. Conversar con el grupo y no hablar a la pantalla o rotafolios.



Paso 5: ¿Dónde? El lugar de la reunión debería ser cómodo y libre de interrupciones y ruidos. Hay que pensar en:

Tamaño
Ventilación
Acústica
Iluminación
Acceso
Medios.

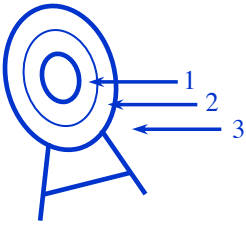
Además, es importante recordar que los lugares pequeños tienden a cansar a las personas y pueden promover el conflicto.

Paso 6: ¿Cuándo? Cuando las personas están bien físicamente: en general, no después de comer, lunes por la mañana o viernes por la tarde, aunque lo prioritario será siempre tú objetivo.

Fijar una hora inusual para añadir variedad. Hay más puntualidad a las 09.40 que a las 09.30h ó 10.00h.

Siempre hay que empezar puntualmente. La cortesía estriba en llegar a tiempo.

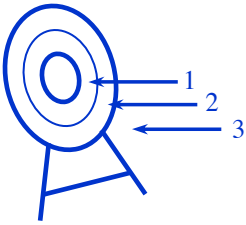
Fijar un **máximo de dos horas** para la reunión, o si no, descansos después de cada hora.



2 Gestión de la Tarea

¿Cuáles son algunas de las características de reuniones ineficaces y eficaces?

<i>Reuniones Ineficaces</i>	<i>Reuniones Eficaces</i>
<i>Tamaño</i> Más de 12 participantes	<i>Tamaño</i> Entre 5 y 7 participantes (contando que todos tengan algo útil que aportar)
<i>Frecuencia</i> Diario (la confianza da asco)	<i>Frecuencia</i> Preferiblemente un máximo de una vez a la semana para algunos grupos
<i>Duración</i> Más de 2 horas	<i>Duración</i> 1 hora preferiblemente; 2 horas máximo. Si no es posible, entonces descansos cada hora
<i>Objetivos</i> No existen o no muy claros	<i>Objetivos</i> Claros, explícitamente acordados y motivadores
<i>Orden del día</i> No existe o no compartido con participantes	<i>Orden del día</i> Orden del día escrito con 48 horas de antelación o cuando la reunión empieza con fijar el orden del día
<i>Proceso de Gestión de Tareas</i> No existe o no compartido con participantes	<i>Proceso de Gestión de Tareas</i> Se sigue enfoque de resolución de problemas y toma de decisiones
<i>Liderar</i> No hay control, estructura o resúmenes: el líder permite que la gente de vueltas, toma todas las decisiones o todos hablan al mismo tiempo	<i>Liderar</i> El líder cuida proceso: clarifica objetivos y procedimiento. Maneja la discusión. Resume a menudo para comprobar comprensión y acuerdo sobre acciones



<i>Reuniones Ineficaces</i>	<i>Reuniones Eficaces</i>
<p><i>Participación</i> Algunos dicen mucho; algunos casi nada</p>	<p><i>Participación</i> La gente contribuye de una manera abierta, honesta y entusiasta</p>
<p><i>Método de resolución de problemas</i> Problemas identificados, pero no atacados, o las personas sacan conclusiones sin considerar los pros y los contras</p>	<p><i>Método de resolución de problemas</i> Enfoque sistemático: - especificar problema - definir criterios - recoger información - generar ideas - evaluar alternativas - acordar mejor acción - seguir decisión</p>
<p><i>Interrupciones</i> Recados etc. interrumpen. Las personas vienen y van</p>	<p><i>Interrupciones</i> No hay interrupciones</p>
<p><i>Conclusiones/Acciones</i> Vagas, no acordadas o no existen</p>	<p><i>Conclusiones/Acciones</i> Específicas, resumidas y notificadas para que todo el mundo sepa los 'Quiénes', los 'Qués' y los 'Cuándo'</p>

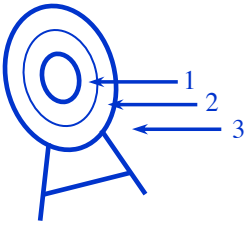
¿Cómo se gestiona la tarea?

El modelo OPDF+F (Objetivo, Proceso, Desarrollo, Futuro + *Feedback*) se puede aplicar a todas las reuniones o interacciones entre las personas. Siempre existe un orden de hacer las cosas y este orden debe ser entendido y aceptado por todos.

En algunas circunstancias, el líder de la reunión no habrá tenido tiempo para preparar el procedimiento (o a lo mejor no lo ve conveniente), en cuyo caso se preparará con los participantes.

El reto es idear procesos que siguen el proceso de toma de decisiones.

La parte del *feedback* es para aprender de la experiencia y mejorar.



¿Cuál es el proceso de toma de decisiones?

1 Definir problema

Puede hacerse antes de la reunión. Es la fase más crítica y fácilmente olvidada, porque si no se hace bien, en la siguiente fase, se puede llegar a una situación donde nadie está seguro de cuál es realmente el problema.

2 Definir criterios

Para luego evaluar opciones o posibles soluciones.

3 Recoger información

Todos los datos.

4 Sugerir soluciones

Es crítico no empezar a evaluar hasta que hayan surgido varias ideas.

5 Evaluar soluciones

*Hay que tener **criterios objetivos** (fijados en el paso dos) contra los cuáles se evalúan las soluciones sugeridas. Si no hay estos criterios, esta fase se puede convertir en una simple discusión sobre las **opiniones** de los miembros; es decir, cuál de las soluciones les **parece** mejor.*

6 Tomar decisión

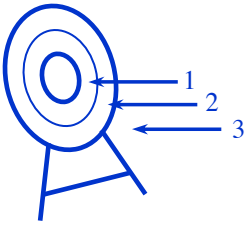
Estriba en tomar la decisión óptima según las alternativas. Es crítico que todos sepan exactamente lo que se ha acordado y que la decisión se escriba. (Recuerda: Quién hace Qué y Cuándo).

7 Implantar decisión

Lo importante es hacer un seguimiento eficaz.

¿Y el *Brainstorming*?

El *brainstorming* es una técnica (proceso o procedimiento) diseñada para superar muchas barreras que se derivan de la disposición de la mayoría de las personas de pensar de una manera evaluativa y crítica a la hora de buscar soluciones.



Se basa en las siguientes premisas:

Ninguna idea es demasiado obvia o poco realista para ser excluida de la consideración

Los individuos no los grupos producen ideas y los grupos las desarrollan, refinan y evalúan.

El pensamiento creativo puede ayudar a resolver los problemas.

El brainstorming explota la originalidad, flexibilidad y fluidez de los procesos mentales.

Ideas aparentemente ridículas o absurdas pueden contener las semillas de una solución a un problema serio.

Hay cuatro fases en el proceso entero:

1 Empezar

Se nombra un animador/a y un secretario/a que apunta las ideas en el rotafolios.

2 Formular el Problema

Se formula el problema en términos de 'Cómo ...', de una manera clara y específica.

3 Producir Ideas

Los miembros del grupo mencionan sus ideas en el momento que se les ocurren. Se escriben en el rotafolios. Las reglas son:

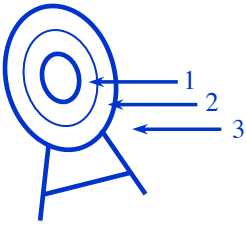
Nada de evaluación.

Cantidad de ideas más que calidad.

Evitar juicios prematuros.

4 Evaluar Ideas

*El brainstorming no rechaza el pensamiento racional totalmente; simplemente no lo **requiere** en la fase de producción de ideas. Después de producir hay que evaluar de una manera lógica y racional.*



¿Cómo evaluar?

Un método es:

1 Tachar los 'items' en la lista original que son obviamente absurdos.

2 Estudiar los 'items' que quedan y buscar semejanzas o conexiones entre ellos. De esta manera, juntar los 'items' similares y dar un nombre a cada grupo.

3 Para cada grupo-solución desarrollar una posible solución. (Ojo: un grupo-solución, puede dar solamente una solución parcial y pueden requerirse soluciones de otros grupos para completarlas).

4 Evaluar cada solución en términos de coste, viabilidad, aceptabilidad y eficacia. Darle una puntuación de 1 a 5 (5 siendo 'mayor' y en el caso del coste 'menor') para cada uno de estos criterios, como se ve en este ejemplo.

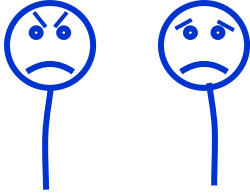
Criterio	Sol. 1	Sol. 2	Sol. 3	Sol. 4
Coste	5	3	5	2
Viabilidad	3	4	5	5
Aceptabilidad	4	5	4	5
Eficacia	2	3	4	5

Coste ¿Cuánto dinero y esfuerzo requiere?

Viabilidad Dadas las limitaciones bajo las cuáles hay que trabajar, ¿hasta qué punto es práctica esta solución?

Aceptabilidad ¿Las personas estarán dispuestas a hacer que funcione?
¿O se resistirán al cambio?

Eficacia ¿Qué grado de efectividad tiene la solución? ¿Resolverá el problema o meramente lo reducirá?



¿Cómo se puede
definir un líder
de una reunión?

3 Liderar

Es el **guardián de los procesos** técnicos y humanos

Liderar una reunión no es fácil. Para empezar, involucrarse en los temas y liderar son dos papeles que no van muy bien juntos.

El reto para el líder, sobre todo el que usa un estilo democrático (consultivo o colaborativo), es conseguir un equilibrio entre demasiado control y demasiado poco control.

Necesita saber de liderazgo, toma de decisiones, comportamientos en grupo y de procesos.

Un líder, en reuniones de consenso, es **un servidor de los objetivos del grupo**.

Hay tres importantes fases durante una reunión:

1 Unificar el grupo

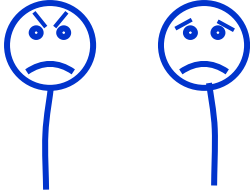
*El mayor **peligro** es la agresión, así que: incorporar a los no-combatientes con hechos y datos neutrales; cuidado con dónde se sientan los asistentes.*

2 Enfocar el grupo

*El mayor **peligro** es salirse del tema, así que: estar alerta; comprobar la comprensión; resumir.*

3 Movilizar el grupo

*El mayor **peligro** es el dominio de unos sobre otros, así que: construir una decisión; incorporar a todo el mundo.*



¿Qué más es importante?

Los procesos humanos no siempre se ven. Las personas, nos movemos mucho a nivel de emoción y los sentimientos tienen que ser reconocidos. Si no -y son negativos- podrían quedarse tapados en una olla de presión que explotaría dentro de la reunión o fuera de ella; además podría comprometer a la implementación de la decisión.

Después de una reunión los comentarios normalmente se dividen en dos tipos: lo que se discutió, las decisiones que se tomaron (el **Contenido**) y como fue ("*Muy positivo*", "*Un rollo*"); es decir, el **Proceso**. El contenido se trata de hechos, el proceso de lo emocional. Muchos líderes piensan solamente en el contenido y no en el proceso. Muchos participantes son dejados de lado porque sus necesidades emocionales no se tienen en cuenta.

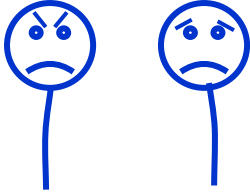
Las reuniones son situaciones sociales raras: no hay reglas sobre como deberíamos comportarnos; psicológicamente hay poco contacto personal; cada cosa que hacemos es del dominio público. No es sorprendente que nos comportemos de manera inusual. Un buen líder tendría todo esto en cuenta.

Algunas de las ansiedades que podemos tener en las reuniones tienen que ver con el **grupo**:

"¿Vamos a lograr el objetivo?"
"¿Qué pasaría si....?"

O pueden ser **personales**:

"¿A la gente le voy a gustar?"
"¿Me criticarán por....?"
"¿Pensarán que soy un poco tonto/a si digo que....?"



Lo importante a tener en cuenta es que la ansiedad puede influir para que los participantes se comporten de determinada manera. Pueden:

Hablar demasiado por sentirse violentos

Charlar con el vecino para lograr contacto personal.

Estar tan ansiosos/as que no escuchan.

Hacer preguntas irrelevantes porque no están escuchando.

Atacar y criticar a los demás porque tienen miedo de que se lo hagan a ellos.

Salir del tema porque están demasiado ansiosos/as como para concentrarse.

Evitar la confrontación cuando realmente sería conveniente resolver la situación.

Es más probable que suceda este tipo de comportamiento:

En grupos numerosos (12 personas o más).

En grupos que no se reúnen mucho o que tienen composiciones que cambian (ej.: en reuniones o equipos de trabajo multinacionales).

En grupos que tienen poca estructura o maneras poco estructuradas de hacer las cosas.

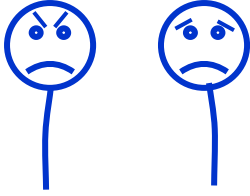
Cuando las personas no se conocen muy bien.

Cuando un grupo tiene dificultad en lograr sus objetivos.

Cuando hay desacuerdo o conflicto sobre los objetivos o como lograrlos.

¿Cuáles son las fases emocionales en una reunión?

Existe una especie de ciclo creativo con energía que, hábilmente captada y desarrollada, contribuirá a hacer la reunión exitosa:



Principio: ¿Cómo puedes conseguir un grupo cohesionado con ganas de trabajar?

En esta fase las personas llegan, charlan y la reunión empieza a moverse. Si este proceso dura demasiado o se maneja de una manera insensible, los asistentes pueden sentirse sobreprotegidos/as y la discusión abierta y franca inhibida por miedo al desacuerdo o conflicto.

Si se salta esta fase la ansiedad puede ser alta y las bases para el resto de la reunión no muy bien asentadas.

Medio: ¿Cómo vas a manejar el desacuerdo, crítica, mantener la reunión interesante?

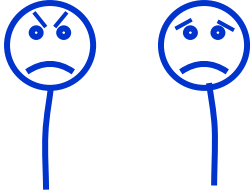
Las cuestiones importantes son: conflicto, control, ritmo y, posiblemente, aburrimiento. En esta fase la energía del grupo debería llegar a una cima, donde los miembros piensan que han llegado a algún sitio en concreto..

Si esta fase dura demasiado o esta mal manejada, puede haber demasiadas ideas o discusión interminable con el resultado de una gran frustración.

Final: ¿Cómo puedes conseguir que salgan satisfechos, y no haber cedido demasiado?

Es importante que se resuma, se evalúe y se felicite.

Si esta fase empieza demasiado pronto, o dura demasiado, es posible que piensen que las cosas no fueron discutidas a fondo, que el tiempo fue malgastado. Una situación típica es cuando se piensa, posteriormente, que las conclusiones realmente no resolverán los problemas.



¿Cuáles son las responsabilidades de un líder?

Planificar y preparar (priorizando los temas), coordinando con el Secretario.

Empezar la reunión clarificando los objetivos, el procedimiento, y el tiempo disponible, pidiendo el acuerdo de los asistentes, tratándolos con educación y respeto, creando un ambiente positivo.

Establecer bases para el comportamiento en la reunión: promover la escucha atenta / permitir la expresión de sentimientos / el consenso = a todo el mundo se le escucha y tiene la oportunidad de influir en el resultado; "cumpliremos las decisiones."

Manejar la reunión de una manera eficaz para que sea una experiencia con éxito para los participantes.

Controlar la discusión sin hablar todo el tiempo, ayudando a la comunicación haciendo preguntas, escuchando a todas las aportaciones, clarificando los malentendidos, corrigiendo errores, rechazando irrelevancias, coordinando ideas, dando información y llegando a soluciones y acuerdos.

Evaluar el progreso de la reunión, usando una lista de chequeo:

¿Dónde estamos y dónde queremos estar?

¿Estamos en el objetivo?

¿Es la definición de la tarea buena para el progreso (demasiado amplia o estrecha)?

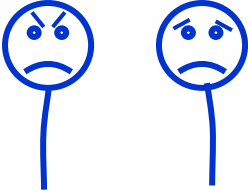
¿Nuestro comportamiento ayuda u obstaculiza?

¿Recordamos lo que hemos dicho y quién va a hacer qué y cuándo?

¿El líder ayuda u obstruye?

¿Permitimos que el silencio sustituya al verdadero acuerdo y compromiso?

¿Qué cosa única deberíamos hacer (poner un límite de tiempo, cambiar líderes etc.)?



Mantener la discusión enfocada, resumiendo a menudo y haciendo preguntas de clarificación.

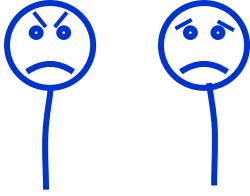
Concluir cada tema resumiendo lo que se ha acordado o decidido.

Manejar efectivamente las situaciones y comportamientos difíciles.

Controlar el tiempo comprobando el progreso con el tiempo asignado para cada tema.

Lograr los objetivos de la reunión y que los miembros sepan lo que tienen que hacer: los planes de acción deberían contener elementos técnicos y ser motivadores, especificados por escrito. Cada asistente los acepta y se compromete a llevarlos a cabo.

Pedir *feedback* de los asistentes después de la reunión para poder aprender.



4 Comportamientos en Grupos

1 Demasiada participación y/o Desprecio de las ideas de los demás

¿Qué son los comportamientos problemáticos y como se pueden reconducir?

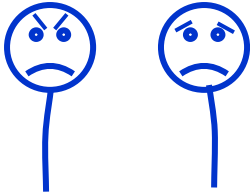
Posibles Explicaciones	Acción Recomendada por Líder
Participante quiere atención	Poner su aportación sobre rotafolios
Está seguro/a que tiene razón	Clarificar necesidad de recopilar todas las opiniones para evitar tomar una decisión prematura
Participante muy interesado/a	Comentar positivamente sobre su aportación
Quiere luchar por el control	Hablar con la persona durante un descanso para clarificar los papeles de líder-participante

Además se puede:

Pedir que alguien resuma porque parece que el grupo se está saliendo del tema.

Reconducir a esta persona de otra manera - por ejemplo, con: "Gracias por estos comentarios. Vamos a escuchar a los demás." o "Puede ser que tengas razón y ahora necesitamos resolver nuestro problema."

Recordar al grupo las normas. Estas pautas deben incluir la regla de que todas las ideas serán exploradas. La primera vez que alguien critica a otra persona, esta regla debe ser reafirmada.



2 Poca participación y/o Evitar el problema

Posibles Explicaciones	Acción Recomendada por Líder
Timidez	Preguntar opinión suavemente
Anteriores experiencias de ser 'atacado/a'	Apoyar y animar; no permitir la crítica personal
No comprende	Asegurar que las cuestiones están claras; reconocer la necesidad de explicación de temas complejos
Estaba soñando y se perdió	Resumir a menudo y apuntar cosas en rotafolios

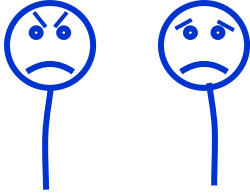
Además se puede:

Hacer algunas actividades para 'romper el hielo'.

Preguntar al grupo cómo piensa que está la participación.

Hablar a esa persona en privado para preguntarle lo que piensa, cómo se siente y cómo le gustaría participar.

Hacer preguntas abiertas al grupo, intentando incorporar no-verbalmente a esta persona sobre el tema en discusión.



3 Falta de cooperación y/o Conversaciones aparte

Posibles Explicaciones	Acción Recomendada por Líder
La persona ve los problemas y no las oportunidades	Aprovecharle como recurso para identificar qué podría ir mal (Abogado del Diablo)
Quiere decir después "Ya decía yo que no."	Discutir objeciones de manera tranquila, ponerlas en rotafolios y, si salen otra vez, indicar al rotafolios
Falta de interés; el tema no le interesa o tiene interés en otro tema relacionado	Parar hasta que ellos paren; no castigarles

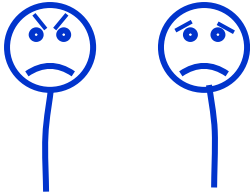
Además se puede:

Recordar al grupo las normas y las expectativas.

Pedir que esta persona explique las razones que están detrás de su objeción; también, identificar aspectos en la 'postura' de esta persona que apoyen las ideas del grupo, de manera que ella pueda moverse hacia el punto de vista de la mayoría.

Darle a esta persona cierta responsabilidad (pero no protagonismo); es decir, se puede pedir que actúe de Secretario.

Aparte de estos comportamientos problemáticos pueden existir otras dificultades a nivel de grupo:



1 Negativismo

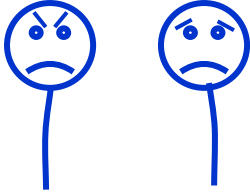
Posibles Explicaciones	Acción Recomendada por Líder
Una norma de discusión interpersonal en vez de racional	Adoptar un procedimiento donde se generan ideas positivas y negativas, puestas en el rotafolios y resueltas

2 Malentendidos continuos

Posibles Explicaciones	Acción Recomendada por Líder
Falta de confianza en las intenciones de los demás	Sacar a la luz cómo la cuestión afectará a cada participante
Evitar responsabilidades	Asegurar comprensión, pedir preguntas y asignar responsabilidad de manera clara
No comprensión de temas complejos	Resumir a menudo y pedir preguntas

3 Silencio en el grupo

Posibles Explicaciones	Acción Recomendada por Líder
Reflejo de 'Nunca actuar de voluntario'	Pedir una aportación y esperar
No estar dispuesto a articular el desacuerdo	Promover el desacuerdo
La norma del silencio que implica el consentimiento y el compromiso	Pedir el consentimiento y compromiso verbal de cada participante



5 El Grupo y El Consenso

¿Cuáles son algunas de las barreras al trabajo efectivo en grupo?

1 Falta de acuerdo sobre objetivos

No claros

No se han discutido a fondo; entonces no puede haber un entendimiento común.

Distintos

Es posible que se hayan discutido los objetivos de los miembros pero no se ha hecho nada para tenerlos en cuenta.

‘Agendas ocultas’

Puede haber objetivos personales que no se revelan al grupo.

Distintos niveles de compromiso

Puede haber distintas percepciones sobre el esfuerzo para llegar al objetivo.

2 Falta de acuerdo sobre limitaciones

Tiempo

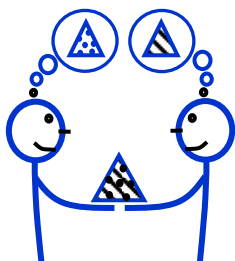
No se hace suficiente hincapié en el tiempo disponible ni hay acuerdo sobre ello.

Autoridad y recursos

Puede no haber un entendimiento común sobre la autoridad y recursos disponibles al grupo.

Información

El grupo no tiene toda la información o no sabe cómo compartirla.



3 Falta de acuerdo sobre procedimientos y proceso de toma de decisiones

Distintas maneras de tomar decisiones pueden usarse en distintos momentos, sin haber ni un acuerdo explícito ni un entendimiento claro sobre cómo el grupo va a tomar la decisión:

Autoridad

La persona más fuerte actúa como si todos estuviesen de acuerdo.

Minoría vocal

Uno o dos miembros vocales de un grupo apoyan una idea; los otros no ponen ninguna objeción.

Mayoría

La mayoría vota a favor.

Consenso

¿Es real? ¿O simplemente otro de los medios mencionados?

4 Comunicación ineficaz

La mala comunicación en un grupo se indicará por lo anterior. La comunicación ineficaz se caracteriza por:

Mala escucha

Las personas no escuchan verdaderamente; no intentan comprender el punto de vista de los demás.

Interrupciones

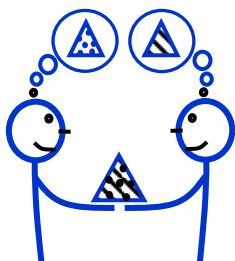
En vez de 'construir', las personas interrumpen y destruyen.

Falta de continuidad de discusión

Muchos puntos se introducen a la vez.

Ambigüedad

Baja calidad de presentación de ideas, junto con mala calidad de escucha, puede conducir a una falta de comunicación auténtica.



¿Qué es el consenso?

Debemos asegurarnos que se está llegando al verdadero consenso y no a una toma de decisiones 'falsa' (una minoría dominante logran que los demás cedan; la falta de escucha real hace que el grupo no considere opciones interesantes etc).

He aquí unas características del consenso:

*Resalta los elementos y esfuerzos cooperativos de un grupo. La decisión final no siempre implica que todo el mundo va a estar **satisfecho** con el resultado. La decisión tiene que ser lo suficientemente aceptable para que todos/as la apoyen.*

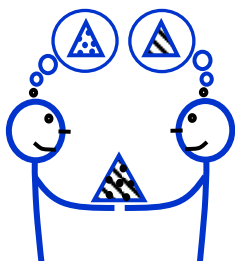
Todos/as piensan que su punto de vista ha sido escuchado, respetado y tomado en cuenta. Se requiere tiempo, esfuerzo y para el verdadero consenso una gestión positiva del conflicto. Supone una situación ganar: ganar.

*Las personas **participan** completamente en el proceso; existe mayor compromiso con la decisión; las soluciones son probablemente más creativas. Puede ser un proceso largo; requiere madurez y paciencia.*

*Detrás está el principio de que cada problema tiene una mejor solución, una que más se adapta a las circunstancias y más complazca a los participantes si puede ser encontrada; implica una investigación profunda de las cuestiones, un **respeto** por los puntos de vista de todo el mundo y una búsqueda a través de varias soluciones.*

*Tiene que haber las siguientes **condiciones**: personas con, más o menos, los mismos objetivos; igualdad auténtica entre los miembros; disposición a desarrollar confianza y cooperación en el grupo y pasar tiempo en el proceso; disposición a cambiar la actitud y suposiciones, examinar la manera en que se toman las decisiones en el grupo y cambiarla donde sea necesario.*

En general: es bueno para grupos pequeños con confianza alta y compromiso alto; no para grupos numerosos, con una composición cambiante o con conflicto entre sub-grupos.



¿Qué es
necesario para
lograr el consenso?

Hay varias cosas:

Orden del día y procesos claros seguido por procesos de resolución de problemas.

Clara presentación verbal de los temas.

Trabajar en grupos pequeños donde sea posible.

Habilidades de escucha efectiva practicadas por todos.

Buenas habilidades mostradas por el líder.

Valoración positiva de los sentimientos y aportaciones de todo el mundo.

Es importante tratar las **diferencias de opinión** que surjan como maneras de:

Recoger más información.

Clarificar las cosas.

Forzar al grupo a buscar mejores alternativas.

El líder tiene que intervenir para que el grupo:

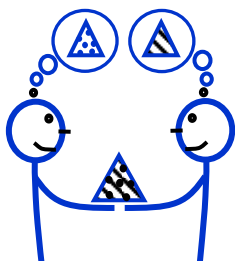
*Intente **sacar a la luz** todas las suposiciones respecto a la situación, para poder ser discutidas.*

***Escuche** y preste atención a lo que tienen que decir los demás. Esta es la característica más destacable de equipos exitosos.*

Tenga cuidado para no llegar a acuerdos rápidos. A veces se basan en suposiciones erróneas que deben ser tratadas.

***Evite** la competencia. En esta situación, o gana el grupo o nadie gana y **no vote** - dividirá el grupo en 'ganadores' y 'perdedores'. Votar es bueno para reuniones numerosas, grupos con composiciones cambiantes o donde llegar a un consenso no es probable.*

Busque toda la información, sobre todo la de los más callados.



¿Cómo pueden
los procesos
ayudar a la hora de llegar a
un consenso?

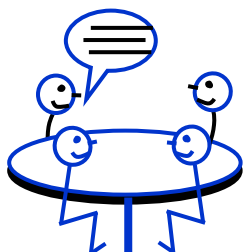
Para ahorrar tiempo en reuniones de consenso/negociación donde se sabe que los participantes tendrán distintos puntos de vista, el líder podría beneficiarse de utilizar una parrilla para recopilar datos (que son las opiniones de las personas en este momento):

Tema	Ana	Luis	María	Pedro	Raúl
Punto 1	A	B	A	C	D
Punto 2	C	B	A	D	B
Punto 3	D	A	C	B	C

La parrilla sería el primer punto del procedimiento y permite establecer los puntos de acuerdo entre los participantes.

En muchas reuniones de consenso los participantes se enzarzan en discusiones sin saber las opiniones de todo el mundo. Si se le pide a cada participante su opinión (restringiendo su tiempo a 30 segundos, por ejemplo), apuntando la misma en la parrilla, estas opiniones ya pasan a ser los datos sobre los cuáles se puede discutir.

La parrilla da una visión global **a** todo el mundo de los puntos de vista **de** todo el mundo, **antes de empezar** a discutir el tema. Además, tiene la ventaja importante de que es difícil que los participantes introduzcan objetivos ocultos en una etapa posterior de la reunión. Después de recopilar todas las opiniones en la parrilla se procedería al siguiente punto del proceso.



Anexo - Hoja de Comprobación

Puntos de Comprobación		
1. Preparo las reuniones de manera sistemática; es decir, considerando los siguientes elementos y en este orden: <i>Por qué, Quién, Qué, Cómo, Dónde y Cuándo</i>		
2. En la fase de preparación, de manera consciente, me hago dos preguntas: <i>¿Cuál es el propósito de esta reunión? / ¿Cuáles son las consecuencias de no celebrarla?</i>		
3. Los objetivos de mis reuniones cumplen los criterios SMART; son: <i>Específicos, Mediales, Alcanzables, Realistas, Temporales</i>		
4. Los órdenes del día que preparo informan a los participantes de qué se va a discutir, por qué (con qué fin) y qué aportación podrían preparar y los suelo mandar con al menos 48 horas de antelación		
5. Cuando lidero las reuniones soy un guardián tanto de los procesos técnicos como de los humanos		
6. En reuniones de consenso soy el servidor de los objetivos del grupo y gestiono los comportamientos negativos sabiendo que son un problema de grupo no simplemente del individuo en cuestión		
7. Ideo procesos lógicos y sistemáticos.		
8. Planteo un OPDF para cada punto del orden del día		
9. Utilizamos medios como el rotafolios con tablas o parrillas para que todo el mundo tenga una visión global de toda la información que es posible tener		
10. Solo utilizamos la tormenta de ideas para situaciones con pocos datos objetivos y que requieren soluciones creativas		
11. Detenemos las reuniones para analizar nuestra actuación (nivel de participación, proceso, la escucha, si comprobamos la comprensión/'reflejamos' o resumimos lo suficiente etc.)		
12. Las acciones al final de mis reuniones son anotadas para que todo el mundo sepa los 'quiénes', los 'qués' y los 'cuándo'		
13. Solemos tomar tiempo al final de la reunión para dar <i>feedback</i> mutuo (adoptando el ++-+) y para aprender de ello.		
14. Me aseguro después de las reuniones que se está implantando la decisión tal y cómo estaba planteada		