

# **REUNIONES PRODUCTIVAS**

## 7. Reuniones Productivas

- 7.1. Concepto
- 7.2. Objetivos
- 7.3. Causas de la falta de eficacia de las reuniones
- 7.4. Requerimientos básicos para celebrar una reunión
- 7.5. Los participantes
- 7.6. La preparación de una reunión
- 7.7. El desarrollo de una reunión
- 7.8. El papel y funciones de los participantes
- 7.9. Evaluación y control de una reunión
- 7.10. Tipologías personales y tratamiento
- 7.11. Situaciones problemáticas y tratamiento

### 7.1. Concepto

Visto el trabajo en equipo, podemos señalar que la reunión constituye la herramienta por excelencia para llevar a cabo el mismo, es el medio a través del cual las personas se comunican y coordinan sus esfuerzos.

De ahí que podamos definir a la reunión como:

- El encuentro de varias personas predispuestas a colaborar en el logro de uno o varios objetivos en un clima de intercambio integral de contenidos, y relajado en las formas.
- Las reuniones, por necesidad, se han convertido, dada la forma en que se trabaja y se toma las decisiones en el entorno organizativo moderno, en un sistema de trabajo cada vez más habitual e importante.
- Han resultado y resultarán las reuniones siempre un eficaz instrumento de la dirección para lograr objetivos que requieran la intervención de más de una persona, al mismo tiempo que, constituyen hoy más que nunca una valiosa herramienta de comunicación puesto que cada vez se busca una mayor implicación de todos los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo.

### 7.2. Objetivos

Son muy importantes las ventajas que se derivan del uso de las reuniones como medio para lograr determinados objetivos, y en tal sentido podemos establecer las siguientes:

- **La participación.** Los colaboradores se sienten motivados no sólo cuando "hacen" su tarea, sino también cuando participan en la programación, organización y control de su propio trabajo.
- **La colaboración.** La reunión es "algo más" que la simple participación de un colaborador dentro de un proyecto, ya que le permite tener la oportunidad de aportar sus ideas y contribuir al equipo con todas sus aportaciones personales.
- **La integración.** A través de la colaboración y la participación de una persona en un equipo se logra su integración en el mismo, al igual que su favorable

disposición tanto para mejorar la eficacia del proceso como para resolver los problemas y dificultades que en el mismo pueden surgir.

**Nota.** Es una constatación evidente que en los momentos actuales más que un uso de las reuniones existe un "abuso". Todo el mundo está ocupado en reuniones y son muchos los directivos que padecen de la enfermedad de la "reunionitis".

### 7.3. Causas de la falta de eficacia de las reuniones

- La falta de preparación previa de la reunión por parte del responsable de la misma o de los participantes.
- La falta de preparación por parte de los participantes, aunque ciertamente tiene una influencia menor que la del responsable.
- La falta de un objetivo concreto y claramente definido a lograr.
- La dispersión, los cambios de tema o el salirse del mismo.
- La ausencia de un orden del día.
- El no tener interés el asunto a tratar.
- La susceptibilidad entre los asistentes. La falta de confianza.
- La falta de participación de los asistentes.
- La falta de habilidad de quien dirige la reunión. Ausencia de liderazgo.
- El que existan participantes que hablen demasiado "protagonistas" y no dejen hablar a los demás.
- El convocar la reunión a una hora inapropiada.
- Las reuniones demasiado largas.
- El que haya demasiados participantes o estén mal elegidos.
- El exceso de enfrentamientos con tensiones personales.
- Las interrupciones externas constantes al responsable o a los miembros.
- Cuando no se comprende o no se conoce suficientemente el tema a tratar.
- La falta de acuerdos y conclusiones al final de la reunión. Causa muy habitual. Se habla mucho y no se concreta al final "qué" hay que hacer, "quién" lo tiene que hacer y para "cuándo" hay que hacerlo.
- La toma de decisiones confusas o contradictorias.

### 7.4. Requerimientos básicos para celebrar una reunión

Previamente a la celebración de una reunión es oportuno establecer un repaso a una serie de aspectos o requerimientos básicos con el fin de determinar la "oportunidad" o no de llevarla a cabo, así como la forma de realizarla.

Los referidos requerimientos básicos son los siguientes:

- **El objetivo.** Por ello, no se debe asistir, ni comenzar una reunión sin saber o tener claro cuál es el objetivo que se pretende lograr en la misma. A tales efectos, es preciso definir el objetivo y la finalidad de la reunión, a poder ser por escrito, lo más clara y brevemente posible. Así, tenemos que las reuniones pueden ser:
  - a) **Informativas o descendentes.** Son aquellas en las que el responsable de la misma las convoca con el fin de transmitir una información a los colaboradores que se considera de interés para ellos.
  - b) **De sondeo, consultivas o ascendentes.** Son aquellas en las que el responsable las convoca con la finalidad de conocer las opinión de sus colaboradores para la posterior toma de decisiones.

- c) **De trabajo o analíticas.** Son aquellas en las que el responsable las convoca con el fin de analizar las causas de un problema, así como las posibles vías de su solución.
- d) **De decisión.** Son aquellas en las que la finalidad de la misma es la toma de una decisión en el seno del grupo participante.

Si bien las finalidades han quedado clasificadas de forma individualizada, caben contemplar situaciones en las que se den varias de ellas de forma simultánea.

### 7.5. Los participantes

¿A quién se debe convocar como participante en la reunión?

La respuesta es clara: hay que convocar "sólo" a las personas necesarias, a quienes tienen capacidad o posibilidad de aportar algo al logro del objetivo. Una elección inadecuada de los asistentes dificulta alcanzar las metas fijadas.

¿Con quién podré contar en mayor medida? ¿quién está a favor? ¿quién está en contra? ¿quién pasa o es indiferente al tema?...

- **La duración**

La duración de una reunión debe estar directamente relacionada con la importancia de los objetivos que se persigan en la misma.

Sin embargo, frecuentemente, la duración de una reunión es directamente proporcional al número de los miembros participantes. Cuantas más personas asistan más tiempo se tarda.

Para ello, lo mejor es establecer previamente a la reunión, además de la hora de inicio, una hora final o la duración de la misma, de tal forma que si finalizado el plazo establecido no se ha logrado el objetivo fijado cabrán dos opciones alternativas: Solicitar a los participantes si pueden y están dispuestos a continuar por un período nuevamente a determinar o establecer una nueva fecha en la que puedan todos continuar.

Y a toda reunión hay que ponerla fin una vez logrado el objetivo fijado.

- **Lugar de celebración**

El marco de celebración de una reunión tiene su importancia en el desarrollo de la misma y es frecuente observar que en bastantes ocasiones se le presta bastante menos atención de la que corresponde.

El primer requisito fundamental que requiere el lugar de celebración es el de una mesa en la que todos los miembros se puedan ver y escuchar con facilidad y el de unas sillas confortables. Con el objeto de facilitar la integración de los participantes, conviene disponer de mesas ovales o mesas agrupadas en forma de "U".

Asimismo, hay que asegurarse comprobando por anticipado la adecuación de los elementos necesarios para la reunión como son: la pizarra, los rotuladores,

bolígrafos, papel, retroproyector de transparencias, tabaco, caramelos, agua,...aco, caramelos, agua,...

### 7.6. La preparación de una reunión

La preparación de una reunión es el factor "clave" por excelencia que determina el éxito o fracaso de una reunión. No hay más secretos, ni misterios.

Evitemos la improvisación, no nos confiemos en nuestra larga experiencia, ni en nuestras "dotes" personales para no preparar las reuniones. El trabajo es el fruto del éxito es aplicable al cien por cien en las reuniones.

Para la adecuada preparación de una reunión es necesario contemplar una serie de requerimientos.

- **Precisar el objetivo.** Lo primero que debemos realizar antes de convocar una reunión, tal y como hemos insistido con anterioridad, es determinar el objetivo u objetivos de la reunión, establecer lo que esperamos conseguir en la misma, para lo cual es oportuno estudiar los antecedentes y la documentación que sobre el tema hayamos tratado con anterioridad. Una vez claro el objetivo se procederá a establecer el "orden del día", o sea, un esquema o guión detallado de los puntos a tratar en la reunión y en donde figurará el día, la hora de inicio, su duración, y el lugar a celebrar la misma. Para elaborar el orden del día es aconsejable seguir la técnica del bocadillo de jamón, o sea al principio temas suaves de introducción, en la mitad los temas principales o claves, y al final temas de menor importancia que si el tiempo se agota no importe tanto dejarlos para una próxima ocasión. La única excepción a esta "técnica" es cuando pretendemos aprobar un tema sin demasiada discusión, para lo cual, lo mejor es ponerlo al final de la misma cuando ya todos están cansados y con ganas de marcharse.

Y también en esta fase se seleccionarán los puntos clave a discutir definiendo conceptos y revisando conclusiones intermedias.

- **Organizar el grupo.** Una vez fijado el grupo, se deberá decidir qué personas deben asistir a la reunión.

Hecha la selección se procederá a examinar las características y rasgos de las personas tanto de forma individual como por grupos, tratando de prever los posicionamientos que pueden presentar los mismos durante la reunión.

Seguidamente, recomendamos estudiar la forma de distribuir a los participantes en la mesa del modo más eficaz y oportuno posible situando de la forma que cada miembro pueda ver y oír a los demás.

- **Planificar la discusión.** El convocante de la reunión deberá preparar una introducción breve y clara con los objetivos y procedimientos a llevar a cabo durante la misma, así como un previsible final.

Se determinará como se van a abordar los puntos a discutir, al igual que se prepararán preguntas que permitan dirigir con eficacia la reunión y ayuden a pensar a los participantes.

Es conveniente también en esta fase establecer un tiempo "realista" para cada uno de los puntos establecidos en el orden del día como mera guía para ir midiendo la evolución de la reunión en función del tiempo transcurrido. Y por

último, se reflexionará sobre las posibles preguntas o cuestiones conflictivas que los miembros pueden presentar durante la reunión buscando las soluciones más adecuadas para cada caso.

- **Prevenir los detalles.** Tenemos claro el objetivo, hemos determinado los asistentes y tenemos planificada la discusión, nos queda "convocar la reunión".

Para ello, se procederá a enviar las convocatorias con el orden del día a los participantes con la suficiente antelación para que los mismos la puedan preparar. Junto con la convocatoria se deberá remitir en su caso los documentos y material necesario para su lectura o estudio.

Finalmente, habrá que preparar convenientemente la sala de reunión y los elementos necesarios comprobando el perfecto estado de todos ellos con la suficiente antelación. antelación.

### 7.7. El desarrollo de una reunión

Una vez preparada la reunión, no antes, es el momento de celebrarla.

Pues bien, para desarrollar una reunión eficaz y en la forma adecuada se requiere igualmente seguir un proceso de cuatro fases que deberán ser contempladas de forma rigurosa tal y como presentamos a continuación:

- Fase de apertura.
- Fase de análisis y discusión
- Fase de toma de decisiones
- Fase de cierre y acuerdos de ejecución

#### 7.7.1. Fase de apertura

Es importante comenzar la reunión puntualmente, haciéndolo a la hora señalada. No acostumbremos a dejar ni un cuarto de hora de cortesía a los participantes que no hayan sido puntuales. Si lo hacemos, es posible que en la próxima reunión, hasta los que acostumbran a asistir puntualmente terminen pensando que la reunión empieza "verdaderamente" quince minutos más tarde de la hora establecida. Además el respeto a los que estén presentes a la hora programada ya es motivo más que suficiente para iniciar la reunión puntualmente demostrándoles que su tiempo es tan valioso como el de los rezagados.

Toda reunión se inicia efectuando un breve discurso introductorio en el que, además de dar una bienvenida cálida y sincera a los participantes, se presenta el propósito de la reunión, los objetivos a lograr y el orden del día a seguir, se señalan los antecedentes tratados al respecto, se determina la duración de la reunión, se verifica que cada uno de los asistentes ha recibido la documentación remitida y si están lo suficientemente preparados e informados como para poder contribuir de forma positiva a la misma, se consigue un acuerdo sobre el plan de actuación y, finalmente, se indica el procedimiento a seguir en la discusión.

Es aconsejable crear en esta fase un clima agradable entre los participantes, estimulando a cada uno para que aporte sus ideas y su colaboración al equipo.

Si no está fijado de antemano, es conveniente en esta fase designar un secretario de reunión que se encargará de ir anotando los acuerdos y aspectos más relevantes con el fin de levantar un acta al final de la misma.

### **7.7.2. Fase de análisis y discusión**

Tras la introducción efectuada comienza el trabajo de análisis y discusión.

Para ello, lo fundamental es lograr que todos los miembros participen de forma individual y por subgrupos, vigilando el ritmo, la calidad y cantidad de las intervenciones, interrumpiendo educadamente a cualquier "monopolizador" o pidiéndole que resuma su punto de vista y finalice.

Es el momento de buscar y compartir la información que tiene cada uno de los miembros, de recoger y poner en común los diferentes puntos de vista que existen al respecto, de evitar subjetivismos y tratar de que se manejen evidencias objetivas, de estimular la discusión animando, formulando preguntas, estimulando en caso de pasividad, evitando fricciones y motivando a los participantes.

Para ello, es imprescindible tratar de evitar las interrupciones a través de las continuas entradas y salidas de la sala por parte de los miembros, así como de las llamadas por teléfono que dificultan la buena marcha de la reunión. Asimismo, es importante en esta fase tratar de mantener centrada la reunión en el tema puntual objeto de tratamiento o en el orden de día establecido. No se debe permitir que surjan otros temas diferentes a los previstos, ni que la reunión la lleven otros por otros derroteros diferentes a los inicialmente fijados.

Según se vaya progresando en el intercambio de opiniones e ideas entre los participantes se procederá a analizar las diferentes opciones existentes y a pedir aclaraciones respecto a las posiciones o puntos de vista no suficientemente claros.

### **7.7.3. Fase de toma de decisiones**

Los análisis y discusiones tienen sus límites, no se pueden prorrogar indefinidamente. Por ello, el director de la reunión es el responsable de que la misma vaya progresando según el horario fijado, para lo cual deberá ir conduciendo al grupo poco a poco hacia las conclusiones y toma de decisiones.

Para ello, el mejor sistema es ir recogiendo periódicamente las opiniones expuestas por los miembros participantes, haciendo una síntesis de las mismas y exponiendo los acuerdos y desacuerdos existentes, así como las conclusiones intermedias alcanzadas.

A la vista de las alternativas existentes se procederá a elegir la mejor comprobando el grado de aceptación que la misma tiene dentro del grupo.

La mejor forma de decidir en equipo es por integración, o sea a través de una solución que sea aceptada por la mayoría de los miembros participantes y que potencie la cohesión entre los mismos. Si la integración no es posible, debemos tratar llegar a un consenso, o sea, a una solución de pacto y mutua cesión, que las partes la aceptan como posible y viable. Y finalmente, cuando no sea posible ni la integración, ni el consenso, cuando algunos participantes están tan atrincherados en sus posiciones que no es posible alterarlas, no nos queda otro recurso que tomar la decisión en equipo por imposición, o

sea haciendo valer el peso de las mayorías sobre las minorías. No es el mejor método, pero es la única vía que disponemos agotadas las más aconsejables.

### 7.7.4. Fase de cierre y acuerdos de ejecución

Adoptados los acuerdos oportunos, es aconsejable efectuar un resumen y recapitular los temas tratados, recordar claramente las conclusiones y las decisiones a las que se ha llegado y señalar las cuestiones que han quedado pendientes de resolver.

Una vez efectuadas las conclusiones es preciso establecer un plan de acción consecuente donde se concrete:

- Qué hay que hacer.
- Quién lo tiene que hacer. quien es el responsable.
- Para cuándo lo tiene que hacer.

Y cuando todos tienen claro los compromisos adquiridos en la misma se debe dar por terminada la reunión.

Para finalizarla es aconsejable mostrar el reconocimiento por la colaboración recibida agradeciendo la participación.

Se levanta acta de la reunión que será enviada a los participantes, se fija en su caso la fecha para una próxima reunión y se clausura a la hora prevista.

## 7.8. El papel y funciones de los participantes

Hemos visto cómo se prepara y desarrolla una reunión desde la perspectiva de quien la dirige, pero también, por su parte, los participantes tienen un papel y unas funciones que cumplir.

La primera de ellas, al igual que el responsable, es la de su preparación. Ningún asistente a una reunión debería acudir a ella sin la consiguiente preparación escrita. Traer las ideas en un papel es una de las mejores formas de evitar los conflictos que surgen cuando el nivel de discusión es demasiado pobre, porque las opiniones no están suficientemente pensadas o porque aquellos que no se han preparado tienden a improvisar y a disimular su falta de preparación "atacando" u oponiéndose a los que sí lo hicieron.

Junto a lo expuesto, cada participante debe tratar de realizar las siguientes funciones:

- **Ser puntual.** Es una muestra de respeto al resto de compañeros.
- **Organizar sus intervenciones,** reflexionando antes de hablar, tomando notas, estructurando mentalmente las ideas a transmitir.
- **Hablar en el momento oportuno** argumentando las ideas con solidez y aportando datos lo más objetivos posibles que apoyen la tesis que se defiende.
- **No salirse del tema tratado** según el orden del día.
- **Escuchar** evitando interrumpir al que habla.
- **No formar grupillos,** realizando comentarios al margen de la reunión.
- **Tratar de no interrumpir** la reunión con salidas y entradas a la sala.
- **Asumir** como propios los **acuerdos adoptados** en la reunión aunque no hayan sido sus mismas tesis.
- **Ejecutar las acciones** y los **compromisos** contraídos en la misma.



### 7.9. Evaluación y control de una reunión

Ha finalizado la reunión y hasta es probable que estemos satisfechos de los resultados obtenidos. ¿Hay algo más que hacer? Sí, evaluar la misma con arreglo a un modelo de actuación.

Es cierto que el tiempo es un bien escaso y dada la cantidad de reuniones que convocamos o participamos es imposible poder evaluarlas todas. Tampoco todas las reuniones tienen el mismo nivel de importancia. Sin embargo ¿cuántas reuniones a las que hemos asistido durante este último año hemos hecho una evaluación? Probablemente ninguna.

Por ello, nuestra posición personal es que conviene ocasionalmente, sobre todo en aquellas reuniones de mayor importancia que participamos, someterlas a un proceso de evaluación con arreglo al modelo que seguidamente exponemos u otro similar.

Un modelo de evaluación es el siguiente:

#### 1. Preparación -> Calificación del 1 al 10

- ¿Había un orden del día expresado con claridad?
- ¿He preparado adecuadamente la reunión?
- ¿Han preparado la reunión el resto de participantes?
- ¿Se informó a los participantes con anticipación?
- ¿Se llevaron correctamente los preparativos?
- ¿He establecido alianzas o acuerdos previos con los miembros "claves" participantes.

#### 2. Organización -> Calificación del 1 al 10

- ¿Comenzó a la hora señalada?
- ¿Se hizo una introducción correcta?
- ¿La disposición de los participantes fue buena?
- ¿Se siguió el orden del día con rigurosidad?
- ¿Se salió del tema con frecuencia?
- ¿Ha habido interrupciones internas o externas?
- ¿He resumido y concretado con frecuencia?
- ¿Las preguntas estuvieron bien planeadas, bien planteadas y centraron la discusión?
- ¿Se han utilizado adecuadamente los medios audiovisuales: pizarra, transparencias,...
- ¿Se trataron todos los temas del orden del día?

#### 3. Participación -> Calificación del 1 al 10

- ¿Han participado todos los miembros suficientemente?
- ¿Ha habido alguno que ha tratado de monopolizar?
- ¿Los participantes han escuchado con atención las contribuciones de otros?

#### 4. Clima -> Calificación del 1 al 10

- ¿El clima ha sido agradable y positivo?
- ¿Se conservó el interés durante toda la reunión?
- ¿Ha habido fricciones y tensiones entre los miembros?
- ¿Ha habido espíritu de colaboración entre los miembros?

### 5.Cierre -> Calificación del 1 al 10

- ¿Se han logrado los objetivos establecidos?
- ¿Hay cohesión entre los miembros con la solución adoptada.
- ¿Se ha elaborado un plan de acción concretando el qué, quién y para cuándo?
- ¿Se hizo un resumen final y un cierre de reunión?
- ¿Se terminó a la hora prevista? ¿resumen final y un cierre de reunión?
- ¿Se terminó a la hora prevista?

## 7.10. Tipologías personales y tratamiento

Son muy distintas las personalidades que acuden a una reunión, así como sus "actitudes" y disposición hacia la misma.

De ahí que todo director de reunión deba conocer los "tipos" más habituales que se dan en la misma y la forma que deben ser tratados según su personalidad y actitud.

Así, y sin pretender establecer una clasificación científica, ni muy rigurosa, vamos a señalar a continuación las tipologías más clásicas existentes.

- **El sabelotodo.** Es un personaje que se caracteriza porque quiere imponer su opinión a todos. Puede que efectivamente sea una persona "muy preparada" y bien informada, pero cuidado, en este grupo se incluyen también muchos charlatanes y "figuras" de pies de barro.

El tratamiento que corresponde adoptar con estos personajes es el de detenerles mediante preguntas difíciles, no permitiéndoles que dominen la reunión, y tratando de reforzar la confianza del grupo para que sea éste quien le frene. No defenderle del ataque de los demás y permitir que el grupo responda a sus teorías. La técnica de las preguntas rebote o reflector al grupo son muy oportunas: "He aquí un punto de vista muy interesante. Veamos lo que piensa el grupo".

- **El discutidor.** Es aquel que le gusta discutir por discutir. Tiene un placer inmenso en llevar la contraria a todos, y en especial al Jefe.

Pues bien, con este personaje conservar la frialdad y no dejarse enredar. Impedir que monopolice la reunión. Tratar que el grupo lo aísle. Y si pretende seguir discutiendo señalarle que seguiremos hablando en otro momento.

- **El opositor.** Es diferente al discutidor. Mientras que a este le gusta discutir, el opositor lo que pretende es enfrentarse al líder de la reunión, ocupar su puesto, luchar con sus peores armas para desprestigiar al Jefe, para hacerle caer en trampas hábilmente pensadas.

Ante un opositor hay que tratar por todos los medios en no dejarse sorprender ni tampoco afrontarlo directamente. Efectuarle sucesivas preguntas, hacerle demostrar sus tesis, ver en qué se basa, dejarle que se enrede y caiga en su propia trampa, dirigir sus objeciones hacia el grupo y éste hará el resto. En casos extremos habrá que hablar particularmente con él.

- **El callado o el tímido.** Son aquellas personas que tienen ideas, y a veces muy buenas, pero les cuesta formularlas, hablar en público.

A los tímidos hay que hacerles preguntas fáciles, ayudarles continuamente, infundirles sentido de seguridad y confianza en sí mismos, decirles que sí siempre que sea posible y destacar sus buenas intervenciones.

- **El pedante o altivo.** Es aquel que se cree en base a sus conocimientos, rango jerárquico o posición económica, superior al resto del grupo, tratando al mismo de una forma altiva.

Ante un pedante o un altivo no es preciso herir su susceptibilidad. Tampoco es preciso criticarle. Si se pasa en sus comentarios, o se excede, lo mejor es usar la técnica del "sí... pero..." No falla nunca.

- **El locuaz.** Es aquella persona que tiene facilidad de expresión, sabe que habla bien y le gusta oírse a sí misma. Con este sujeto lo que procede es interrumpirle con tacto y, sobre todo, ponerle límite a sus intervenciones.
- **El obstinado.** Es la persona con "ideas fijas" y tiene la manía de repetir sus tesis una y otra vez aunque se las haya desmontado en repetidas ocasiones. Además suele coincidir en una persona susceptible y no escucha las opiniones contrarias.

Con el obstinado no nos queda otro remedio que aguantarlo, devolverle al tema y tratar de aprovechar las ideas interesantes que pueda expresar. Hay que tratarlo con cuidado por su gran susceptibilidad.

- **El charlatán.** Es aquel personaje que habla y habla de todo de forma incontenible y con escasa contribución al objetivo que perseguimos, y hasta inclusive distrae con sus gracias al resto de los miembros.

Cuando nos encontramos ante un charlatán lo procedente es recordarle lo limitado del horario, ponerle tiempo para sus intervenciones, o señalarle que se está alejando del tema. Si no se da por aludido nos quedan dos opciones más: observad nuestro reloj de forma ostensible o aprovechar un respiro, quitarle la palabra y dársela a otro haciéndolo de una forma delicada.

- **El positivo.** Es aquella persona que coincide con nuestras tesis y está dispuesto a prestarnos toda su ayuda y colaboración en la discusión. O sea, las perlas de una reunión para un Jefe.

Con los positivos hay que permitirles que puedan manifestar su opinión cuantas más veces mejor. Son una ayuda preciosa durante las discusiones. Hay que recurrir frecuentemente a ellos y valorar muy positivamente su contribución.

En cualquiera de los casos expuestos, una lección que debemos aprender es que:

Nunca se debe dejar en ridículo a un participante en una reunión, aunque éste nos resulte incómodo, y muchas veces tengamos ganas de ello.

### 7.11. Situaciones problemáticas y tratamiento

Pero no solamente hay tipologías muy específicas en una reunión sino que también se producen situaciones problemáticas las cuales deben saberse tratar adecuadamente.

Efectivamente, durante una reunión pueden presentarse numerosos puntos críticos cuyo tratamiento puede ser decisivo para salvarla o hundirla. La disposición de las adecuadas habilidades y el conocimiento de las estrategias de resolución resultan de gran utilidad en los presentes casos.

Veamos a continuación algunas de las situaciones más habituales que se pueden producir y los tratamientos que corresponde aplicar en cada una de ellas. Son las siguientes:

- **Aparición de un líder que dirige la reunión.** Cuando vemos que hay una persona que "ocupa" nuestro puesto diciendo lo que hay que hacer y marcando directrices de actuación lo recomendable es esperar un poco al principio y ver qué influencia ejerce en el grupo. Si la situación persiste no nos quedará otro remedio que colocarle en su sitio indicándole quién dirige la reunión.
- **Tensiones entre los miembros del equipo.** Cuando se producen tensiones y enfrentamientos "personales" entre los miembros del equipo se deberá actuar con elevada prudencia cuidando el tono que se utiliza y tratando de no agravar más la situación. El jefe deberá demostrar interés tanto por las manifestaciones de unos como de los otros procurando quitar "hierro" a las posiciones más extremistas. Dar pie a algún miembro del equipo que tenga un cierto sentido del humor es una medida conveniente siempre que lo sepa hacer con delicadeza. Si la situación es muy tensa siempre cabe el recurso de señalar que conviene "estudiar" más el tema y aplazar la continuidad de la reunión para otra sesión y así cada parte pueda reflexionar y profundizar en los posicionamientos respectivos.
- **Salirse del tema.** Hay ocasiones en que un participante saca otro tema en el momento de análisis o debate de un punto del orden del día. Ante esta situación, lo primero que debemos de hacer es impedir que entre en la discusión el nuevo tema y traer nuevamente al grupo al punto que se estaba tratando. Si se observa que el mismo miembro insiste en su actitud de volver a salirse del tema con el mismo asunto o con otro debemos valorar si puede haber una "intencionalidad" en el mismo para actuar en consecuencia.
- **Silencio prolongado de un participante.** Si observamos que hay un participante que lleva un largo tiempo sin intervenir en la reunión debemos conocer su causa. Para ello, lo mejor es invitarle a intervenir solicitando su opinión respecto al asunto que se está tratando o sobre un aspecto de fácil respuesta. La invitación directa es la técnica más apropiada que tenemos para ello.
- **Observar que el equipo tiene dificultades para seguir el tema.** En ocasiones debido a la complejidad de un tema o a la falta de preparación suficiente por parte de los participantes se observa que los mismos tienen auténticas dificultades para seguir el proceso de la reunión. Cuando ocurre esta situación lo mejor que podemos hacer es tratar el asunto de forma impersonal subrayando la dificultad o problemática del asunto y la conveniencia de dejar para otra sesión a fijar a la vez que se solicita una mayor preparación a los asistentes.

- **Cuando existe un cierto desánimo y desorientación.** Haga un resumen de lo conseguido hasta el momento, enfatizando los logros y lo producido por el grupo.

El ignorar la situación no resuelve nada, y menos si queremos comprometer a los miembros en el proyecto, ya que su actitud probablemente seguirá manifestándose en los encuentros informales que se establezcan con otros colaboradores.

Lo mejor que puede hacerse en esta situación es animar a los interlocutores a que abiertamente expresen sus dudas y dificultades y, una vez que lo hagan, escucharles con sumo interés.

- **Interrupciones mientras uno habla.** No hay que permitir nunca que alguien nos interrumpa mientras estamos en el uso de la palabra. Con la mayor delicadeza debemos ponernos firmes en no dejar que otro nos coja la palabra y que podamos terminar nuestra exposición.

Para ello, las mejores opciones que tenemos son expresiones del tipo: "Enseguida termino y te dejo la palabra", "Un momento, acabo en seguida", "Déjame terminar, si no te importa", "Espera tu turno, por favor",...

También debemos pensar en el recurso de hablar más fuerte que el que nos quiere quitar la palabra, si el otro levanta la voz, gritemos aún más nosotros, y si el otro grita todavía más, entonces callémonos y no digamos nada.

Recordemos que por brillante, breve y bella que sea nuestra intervención, de nada servirá si no nos hacemos escuchar.

- **Para tener éxito en las reuniones.** Y finalmente, si queremos tener éxito en nuestras reuniones debemos tratar de conseguir que las personas de mayor influencia del grupo estén de nuestra parte al comenzar la reunión. De ahí la conveniencia de tratar de convencer de antemano a las personas "claves" que tienen un poder o ejercen una influencia sobre todo a través de acuerdos o alianzas.

Una vez logrado su apoyo, la reunión es un mero trámite "informativo" que da formalidad a una situación deseada.