

A la entrada de toda sala de reuniones de cualquier empresa debería haber un gran letrero que dijera: El tiempo es oro. Manejar sabiamente este bien tan escaso en las reuniones de trabajo es imprescindible si se quiere que estas sirvan de ayuda a las personas para pensar de forma imaginativa, comunicarse de forma clara, aprender de las experiencias de los demás y conseguir la solución más acertada a los problemas planteados. En palabras del profesor del Massachusetts Institute of Technology, Peter Senge, "aprender a pensar en equipo requiere de una serie de herramientas que muy pocos directivos poseen". El objetivo central de este libro es el de mostrar y enseñar a utilizar esas herramientas para conseguir el control y el desarrollo óptimos de una reunión.

Introducción a la figura del facilitador

Las reuniones tienen muy mala reputación en las empresas. La gente suele considerarlas como una actividad frustrante y excesivamente lenta.

Bibliografía

Esther Cameron

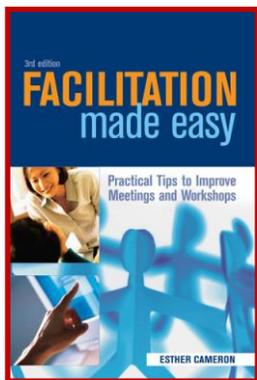
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El método del facilitador

Técnicas para evitar que las reuniones se conviertan en una pérdida de tiempo

Esther Cameron

INTRODUCCIÓN

Muchas veces las reuniones están dirigidas por personas que, en lugar de hacerlas interesantes, las convierten en algo tedioso, lo que implica una innecesaria desviación del trabajo normal de los empleados. En definitiva, las reuniones se han convertido en sinónimo de pérdida de tiempo. La pregunta que surge de inmediato es: ¿por qué se sigue insistiendo en un formato que claramente no da los resultados deseados? ¿Es posible encontrar una fórmula que acabe con esas reuniones inoperantes que provocan la exasperación de todo los asistentes?

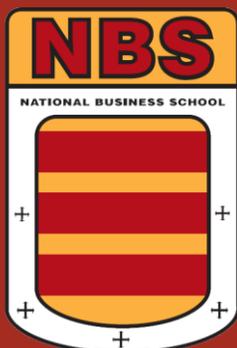
La solución puede encontrarse en el concepto de las reuniones dirigidas (en inglés, a facilitated workshop), un método estructurado que permite a un grupo de personas trabajar conjuntamente para conseguir un fin predeterminado. La reunión está dirigida por la figura del "facilitador" (término directamente traducido de la palabra inglesa facilitator), que es la persona encargada de estimular a los asistentes a participar en la reunión y escuchar las opiniones de los demás, ampliar conocimientos y tomar decisiones concretas. El facilitador es alguien que no tiene prejuicios, que no manipula y que mantiene el control de la reunión sin abusar del poder que se le otorga.

Las reuniones dirigidas por un facilitador son excelentes para generar ideas, involucrar a los participantes, hacerse con una visión global de un asunto, conseguir el compromiso para llevar algo a la práctica, seleccionar opciones, tomar decisiones simples y construir equipos. En definitiva, este tipo de reuniones son las que tratan de resolver un problema específico que se presenta en una empresa. Por lo tanto, aquí no hablaremos de nada que tenga que ver con ese tipo de reuniones en las que la conclusión ya se sabe de antemano o son utilizadas para cambiar las opiniones de la gente, para persuadirla, para tomar decisiones complejas o dictar el comportamiento de los empleados. El método de las reuniones dirigidas por un facilitador se resume en dar solución a las reuniones de un grupo que intenta conseguir soluciones creativas para un problema determinado.

Las reuniones dirigidas por un facilitador se desarrollan en tres etapas: en primer lugar, se define un objetivo nítido de lo que queremos conseguir con la reunión y una planificación del evento; a continuación, se desarrolla la reunión propiamente dicha y, por último, se efectúa un seguimiento de todo lo que se ha acordado. Es una tendencia muy extendida el centrarse en la planificación y la ejecución de la reunión y olvidar la tercera etapa, pero cada una de esas fases tiene importancia por sí misma. De cada una de ellas se expondrá un examen detallado, pero previamente haremos un inciso para reflexionar sobre la psicología de los grupos.

La psicología de los grupos

Cuando las personas se agrupan en torno a una mesa para mantener una reunión de trabajo, no se comportan de la misma manera que si estuvieran manteniendo una conversación bilateral o charlando en un pequeño grupo informal.



Si el facilitador conoce a fondo los hábitos naturales de los grupos, logrará aumentar las posibilidades de que la reunión dirigida discurra satisfactoriamente.

Lo primero que tiene que saber el facilitador es cómo se comportan las personas en una situación grupal. Hace años, Solomon Sach llevó a cabo un experimento para averiguar lo fácil o difícil que resultaba para una persona el mantener su propio punto de vista cuando el resto del grupo tenía una opinión diametralmente opuesta.

El experimento consistía en reunir a siete personas y enseñarles un primer dibujo. A continuación, se les iban mostrando sucesivamente cuatro dibujos más y, al terminar, debían decir cuál de las cuatro ilustraciones se parecía más a la primera. De los siete invitados, seis eran colaboradores de Sach (hecho que la séptima persona desconocía) y todos se habían puesto de acuerdo para elegir un dibujo que a todas luces era el menos parecido al original. La persona ajena al hecho de que aquello era un experimento elegía el dibujo correcto. Después de oír la opinión de los "actores", solo el 25% de los voluntarios "verdaderos" mantenía su opinión original. El "efecto de conformidad" se acentuaba cuando el voluntario se veía a sí mismo inferior en estatus al resto del grupo.

El facilitador necesita asegurarse de que los participantes en una reunión no recibirán presiones ni influencias del resto de los integrantes del grupo. Esto es particularmente importante cuando están presentes ejecutivos senior o alguien del equipo directivo de la empresa, junto con personas situadas en algún escalón inferior de la jerarquía. Más adelante describiremos en detalle algún método específico que el facilitador puede utilizar en el desarrollo de las reuniones para atajar este inconveniente, pero ya podemos adelantar que lo mejor es utilizar técnicas imaginativas donde se intercambien ideas de forma anónima.

A todo lo anterior hay que añadir el hecho de que, en los grupos de cinco o más personas, se establece una especie de lucha por el poder. Si todas ellas trabajan

juntas (por ejemplo, en un mismo departamento), este fenómeno no se da, pues las normas jerárquicas ya están claras. Pero si proceden de diversos ámbitos (por ejemplo, personas de la misma empresa pero de distintos departamentos, consultores externos, etcétera), el facilitador debe frenar cuanto antes la tendencia a establecer territorios de influencia o coaliciones, pues si los participantes están ocupados observando quién es el que puede dominar al grupo para imponer sus ideas, estarán perdiendo un tiempo precioso que podrían dedicar a pensar de forma creativa y constructiva.

Por último, el facilitador debe tener en cuenta que en los grupos de trabajo se necesita un objetivo colectivo para que el trabajo sea productivo.

Cuando la meta es difusa suele ocurrir que el grupo comienza a buscar un enemigo común, es decir, tratan de buscar a los culpables de los problemas fuera del ámbito de la reunión, en lugar de hacer propuestas constructivas.

La planificación de una reunión dirigida

Planificar una reunión es una pieza esencial. El plan no debe ser muy detallado ni rígido, pero la estructura general y el propósito de la misma deberían estar claramente establecidos antes de que comience el evento. Si el facilitador no elabora el plan, los participantes sentirán que no tienen un objetivo que cumplir o, lo que es peor, uno o más de los participantes pueden tomar la iniciativa de "secuestrar" el encuentro para imponer sus agendas particulares.

La redacción de un objetivo claro es fundamental por tres razones. En primer lugar, el facilitador necesita estar seguro del objetivo de la reunión para organizarla de una manera eficaz. Por otra parte, los participantes necesitan conocerlo con antelación para poder preparar su asistencia. Y por último, puede haber terceras partes interesadas en la reunión que deban dar su visto bueno a la celebración de la misma (por ejemplo, un alto directivo que la haya patrocinado).

El propósito de la reunión debe ser claro y conciso para que todos los presentes lo entiendan correctamente. Por ejemplo, un objetivo como este: "Esta reunión tiene el propósito de analizar las quejas de algunos clientes respecto a nuestra empresa", no está lo suficientemente definido como para que los participantes puedan preparar sus intervenciones. Deja abierta la naturaleza de las quejas, de qué clientes se trata y la manera de abordar el trance. Un objetivo mucho más explícito sería el siguiente: "Esta reunión se centrará en las quejas recibidas recientemente de tres de nuestros mayores clientes."

Examinaremos esta información y cuáles son las acciones que se pueden tomar para solucionar los desajustes planteados. La reunión permitirá a los presentes dar su opinión sobre el servicio prestado por nuestro equipo de soporte informático y encontrar fórmulas para mejorar dicho servicio."

Una vez establecido el propósito de la reunión, llega el cometido de quién debe ser invitado a la misma. Como norma orientativa, el facilitador debería tratar de juntar a más de cinco personas pero menos de doce. De esta forma, se dispondría de las suficientes personas para crear una discusión manejable, evitando que excesivas voces convirtieran el evento en ingobernable.

A la hora de pedir la comparecencia de alguien, se debe tener en cuenta que cada uno de los individuos posea un alto grado de experiencia en el área de discusión, que su compromiso sea necesario para resolver el asunto, que su forma de pensar sea innovadora, tenga buen juicio para dilucidar si las propuestas que surjan pueden tener éxito o no en la empresa, que conozca bien la organización interna y externa, que tenga capacidad de influencia y aporte una visión fresca del asunto en cuestión.

El facilitador no debería invitar a nadie simplemente porque sea preciso cubrir un cupo, ni para que todos los departamentos estén representados y nadie pueda sentirse excluido u ofendido, ni porque alguna persona determinada siempre asiste a las reuniones.

Otra de las tareas del facilitador en la fase de planificación es efectuar toda la investigación que sea posible acerca de la materia que se tratará en la reunión. De esta forma, el facilitador no se convertirá en un simple convidado de piedra o en un mero secretario que recoja las conclusiones de la reunión en un papel. Y, por supuesto, tendrá que asegurarse de que todos los asistentes tienen acceso a la información relevante antes y durante la reunión (sean informes, estudios, encuestas,...).

Una vez que se ha establecido el objetivo de la reunión, seleccionado e invitado a los asistentes y recopilado toda la información relevante, el facilitador realizará un diseño (en forma de agenda) del evento. Este será el plan que establezca cómo y en qué orden se discutirán cada uno de los asuntos. Esta agenda deberá circular entre todos los asistentes como mínimo durante una semana antes del inicio de la cita. Una reunión dirigida no tiene por qué estar tan rigurosamente planificada como, por ejemplo, debería estarlo un curso de formación. Si así fuera, los asistentes podrían sentirse encorsetados y sin posibilidad de plantear cuestiones de peso que aparezcan sobre la marcha. Pero tampoco se puede elaborar una agenda demasiado abierta como si de una reunión informal se tratara. Lo importante es que esa planificación contribuya a generar un ambiente en el que la gente se sienta animada a participar y a contribuir de forma constructiva.

Hay una serie de normas básicas que el facilitador debería tener en cuenta en lo que al diseño de la agenda se refiere:

- Las personas implicadas se sienten a gusto cuando conocen de antemano lo que se tratará en cada momento. Es importante que la agenda tenga una estructura clara aun cuando se puedan ir negociando cambios en la misma sobre la marcha.
- Las necesidades básicas de todo ser humano pueden interferir con su concentración, por lo que es necesario establecer el número adecuado de pausas.

- Las personas se concentran mucho más si la actividad se altera ligeramente cada 15 ó 30 minutos.
- En el análisis de problemas es más práctico comenzar desde lo sencillo para ir avanzado progresivamente hacia asuntos más complejos.
- El cerebro asimila mejor los conceptos si se capta primero la idea general y después, paulatinamente, se van analizando los temas concretos.
- Como norma general, es preferible empezar la discusión con los asuntos "seguros" para avanzar después por temas más "arriesgados".

Existe toda una serie de técnicas probadas para ser utilizadas en las reuniones dirigidas con objeto de mantener el interés y la implicación de los asistentes, con lo que propician la creatividad y ayudan a estructurar la discusión. El facilitador debería repasarlas en la fase de planificación, seleccionar las más adecuadas en función del grupo participante y después disponerse a aplicarlas. Estas técnicas pueden clasificarse en cuatro grupos: técnicas de presentación (de la reunión en general y de los propios asistentes); técnicas de apertura de la discusión; discusión estructurada y discusión informal.

Presentación de los asistentes. La presentación inicial de la sesión de trabajo es de suma importancia, puesto que establece el tono general en que se desarrollará la misma. Los concurrentes escudriñarán desde el primer momento la competencia del facilitador y tenderán a seguir la tensión dialéctica general que éste establezca. Esto significa que la apertura de la discusión tiene que ser brillante, decidida y estimulante.

El facilitador ha de propiciar que cada uno de los asistentes se presente a sí mismo y exponga cuáles son sus expectativas respecto al encuentro. Una de las ventajas de estas presentaciones radica en que todo el mundo habla por primera vez. De no hacerse así, las personas más reticentes (o más tímidas) no se sobrepondrán al hecho

de no realizar su primera contribución. Además, estas presentaciones tienen que ser breves, por lo que el facilitador tendrá que controlar la tendencia de algunas personas a contar su biografía al resto. El objetivo es conseguir que todos se sientan cómodos en la reunión. El facilitador puede dirigirse a cada uno de los asistentes con estas palabras:

- Por favor, dinos tu nombre, el puesto que ocupas y dos cosas que particularmente te gustan del servicio de atención informático de esta empresa.
- Haznos una breve introducción de quién eres y dinos dos cosas por las que te gusta trabajar en esta empresa.
- ...

Apertura del debate. La apertura del debate tiene como objetivo el que los participantes inicien sus comentarios acerca del asunto de la reunión desde una perspectiva general. No se trata en este punto de entrar en excesivos detalles, sino de que todos expliquen sus ideas genéricas acerca del asunto que les ha congregado. El facilitador puede emplear alguna de estas técnicas:

- Papeles de colores: el facilitador pide a los asistentes que completen el inicio de una frase dada de tres formas distintas y anoten cada una en un tipo diferente de papel (del tipo Post-it). Por ejemplo, el inicio de la frase podría ser: "Creo que las tres características más importantes de este producto son...". Los participantes pegan sus respuestas en un tablero o en una pizarra. Las ideas generadas mediante esta dinámica pueden servir de base para posteriores intercambios de opiniones. Además, el facilitador puede hacer mención a las respuestas en cualquier momento de la reunión.
- Notas individuales: el facilitador pedirá a los participantes que escriban durante cinco minutos sobre sus experiencias acerca de un producto o, por ejemplo, tres asuntos de su interés en relación con el tema que se aborda en la reunión. Pasados esos cinco minutos, el facilitador

escribe en la pizarra una frase de cada uno de los miembros del grupo.

- Realizar una lista entre dos personas: esta técnica es igual que la anterior, pero se lleva a cabo en parejas.
- Rellenar un cuestionario: recopilar las inquietudes de un colectivo a través de un formulario de unas 10 preguntas con 2 ó 3 opciones para cada una (por ejemplo: verdadero, falso o no lo sé) puede servir de base para abrir el diálogo. El facilitador será el encargado de recopilar los resultados y hacerlos públicos. Si el cuestionario se realiza de forma anónima puede servir para obtener respuestas sinceras, evitando de esta forma que ciertos miembros del grupo influyeran a otros.

Discusión estructurada. Las herramientas de discusión estructuradas son muy útiles para dirigir el curso de la sesión, animar a las contribuciones y tomar nota de los distintos puntos de vista:

- Brainstorming: esta conocida técnica es muy útil para generar una lista de ideas sobre la que debatir. El facilitador debe dejar claro desde el principio que el objetivo del brainstorming es generar ideas, no evaluarlas. Por lo tanto, todas las ideas son válidas por muy disparatadas que puedan parecer. Cada persona irá diciendo en voz alta lo que se le ocurra y el facilitador lo irá anotando. Hay una serie de posibles errores muy frecuentes durante la realización de esta tarea que deben ser evitados a toda costa, pues son capaces de bloquear el propio proceso de generación de ideas, o lo que es lo mismo, destruir la esencia y el objetivo de la actividad:
- Evaluar las propuestas conforme se van generando.
- Emplear un tiempo excesivo en el enunciado de una idea.
- Categorizar las ideas ("Ah, nosotros tenemos implantado algo parecido a esto en nuestro departamento...").

- Utilizar el brainstorming para generar ocurrencias demasiado obvias y que requieren poca creatividad.

- Spider brainstorming: esta técnica es una variación de la anterior. En lugar de generar una lista de motivos inconexos, en el spider brainstorming se va creando un diagrama de ideas interrelacionadas unas con otras. En el centro de una pizarra se escribe el tema central objeto del debate y se le van añadiendo flechas con los sub-temas relacionados hasta tener una madeja de ideas que, sin estar demasiado elaborada, posee una estructura más o menos lógica.

- Selección de ideas: cuando en una reunión se genera un número muy elevado de propuestas, es necesario hacer una criba. Aquí el facilitador juega un papel muy importante en ir reconduciendo los temas de debate. Se puede emplear alguna de las siguientes alternativas: votación a mano alzada (o secreta) sobre los temas sobre los que merece la pena seguir profundizando; repartir cinco estrellas de oro y cinco círculos rojos que los asistentes colocan junto a las propuestas identificadas; que todos los miembros del grupo valoren del 1 al 10 cada una de las ideas; establecer las ventajas e inconvenientes de cada idea para seleccionar las más favorables; crear pequeños grupos de trabajo para elegir las mejores ideas y exponer los resultados de forma breve al resto del grupo.

Discusión informal. Las herramientas de discusión estructuradas expuestas hasta aquí son apropiadas cuando se centran en ideas que están bien definidas. Sin embargo, muchas veces las conversaciones de trabajo tocan temas más abstractos como la visión de la empresa, la cultura corporativa o el estilo de liderazgo, por mencionar algunos ejemplos. Las técnicas de discusión estructuradas pueden servir de ayuda, pero en ocasiones es recomendable una aproximación mucho menos rigurosa a los asuntos que se tratarán:

- El juego de la locura, la tristeza y la felicidad: mediante este procedimiento, los participantes tienen que describir,

por ejemplo, qué elemento de la cultura de la empresa les trastorna, les entristece o les produce alegría. Los tres sentimientos son intencionadamente vagos para animar al grupo a discutir al respecto sin entrar en demasiadas honduras (que vendrán luego).

- Futurología: esta es una técnica creativa que invita a los integrantes del equipo a pensar acerca de lo que les gustaría que ocurriera en el futuro. Por ejemplo: "Imaginemos que te encuentras sentado en esta reunión dentro de cinco años; ¿cómo desearías que fuera esta empresa y sobre qué te gustaría estar debatiendo en nuestro encuentro?"
- El río de la vida: si el facilitador se encuentra ante un asunto que tiene mucha historia detrás, puede emplear una técnica que consiste en dividir a los participantes en pequeños grupos, repartirles una hoja en blanco y pedirles que dibujen; el río representará la historia de una empresa, un departamento o un producto. Puede tener curvas, cascadas, presas, puentes, obstáculos, etc. que habrá que señalar. Una vez realizados los dibujos, el facilitador pedirá a cada uno de los grupos que haga una pequeña presentación de su croquis. La singularidad de esta técnica reside en que permite a los participantes analizar con cierto detalle los eventos pasados para comenzar a discutir sobre la situación actual y proyectarse hacia el futuro.

Una vez que el propósito de la reunión está claro, se ha decidido a quién invitar a la misma, se ha hecho el esfuerzo de informarse acerca de todas las cuestiones que le afectan y se tiene cierta familiaridad con las herramientas y técnicas mencionadas, el facilitador puede establecer una agenda detallada, distribuirla y pasar a la siguiente fase: el desarrollo en sí de la sesión.

El desarrollo de una reunión dirigida

El trabajo del facilitador consiste en extraer lo mejor del grupo. No importa lo poco

prometedora que pueda parecer la actitud de los participantes o lo tedioso del argumento sobre el que se va a dilucidar. Si el facilitador sigue unas normas básicas podrá conseguir que los presentes hablen, piensen y contribuyan al objetivo marcado. En el desarrollo de una reunión dirigida pueden identificarse estas tareas:

1. Presentaciones.
2. Preguntar y escuchar.
3. Gestionar el debate.
4. Llevar un registro de los temas tratados.
5. Gestionar situaciones (o personas) difíciles.
6. Cerrar la reunión.

Presentaciones. Una vez que el facilitador saluda a todo el mundo, les agradece su presencia y se ha presentado a sí mismo, explicando su rol en el encuentro, tiene que exponer de forma clara cuál es el propósito de la convocatoria. Hemos visto cómo el tono en el que este se exponga determinará en buena medida la predisposición del grupo a colaborar en la meta común. Si la reunión ha sido promovida por un ejecutivo senior de la compañía, su presencia en esta primera aproximación puede ser muy beneficiosa: por una parte, respaldará los objetivos trazados por el facilitador y, por otra, ayudará a realzar la importancia del trabajo que tiene que realizarse. Por último, en esta etapa introductoria, cada uno de los miembros del grupo se presentará a sí mismo y expondrá sucintamente sus objetivos particulares, siguiendo alguna de las fórmulas reseñadas en el apartado anterior.

Preguntar y escuchar. El facilitador tiene que ser capaz de guiar al grupo a través de una serie de tareas planificadas de antemano, utilizando una combinación de herramientas en las que sucesivamente va preguntando y escuchando. Los participantes tienen que sentir que sus puntos de vista están siendo tomados en cuenta, por lo que el facilitador no puede seguir un esquema demasiado rígido de preguntas.

Escuchar no significa solo asentir con la cabeza como un autómata. Escuchar es ante todo entender lo que la otra persona está diciendo y mostrar empatía. El facilitador no debe limitarse a dejar que los participantes de la reunión expresen sus opiniones sin más. Esas opiniones tienen que estar basadas en hechos que deben ser explicados suficientemente, siendo responsabilidad del facilitador el conseguir que se haga así.

El facilitador tiene que ser extremadamente hábil a la hora de plantear los interrogantes. El objetivo último del diálogo que el facilitador establece con los asistentes es recopilar información de forma incremental para dar solución al contratiempo surgido. Por lo tanto, la forma en que se hacen las preguntas tiene una importancia vital. Para extraer el máximo de información del equipo que tiene ante sí puede utilizar alguna de estas variantes:

- Preguntas abiertas: "¿Qué partes de este programa informático te parecen poco eficientes?"
- Preguntas clarificadoras: "¿Puedes desarrollar más esta opinión que acabas de darnos?"
- Preguntas de ejemplos: "¿Puedes darme algún ejemplo reciente de algún cliente que se mostrara molesto con la atención recibida?"
- Preguntas reflejo: "¿Dices que la actitud de los compañeros del departamento comercial te irrita?"
- Preguntas de aliento: "¿Hay alguien que piense lo mismo que lo que acaba de expresarnos nuestro compañero?"

Gestionar el debate. La tarea más importante del facilitador, una vez que la reunión ha comenzado, es gestionar el debate. Debe asegurarse de que la discusión se desarrolla con la libertad suficiente como para permitir las aportaciones creativas de quien desee intervenir, pero también de que el intercambio de opiniones está lo suficientemente controlado como para asegurar que todo el mundo se siente

involucrado y que todos los aspectos planificados se tratan dentro del tiempo disponible.

Establecer unas reglas básicas de comportamiento es fundamental para generar un debate dinámico. Este tipo de normas (como escuchar a los demás, no hablar todos a la vez, ser honesto en los comentarios,...) pueden fijarse por el facilitador al principio de la reunión o intentar que sean los asistentes los que participen en su elaboración. Esta segunda fórmula consigue que los invitados se impliquen más en el cumplimiento de las normas, pero si no se dispone de más de un par de días de reunión, no es el camino más recomendable.

El debate se puede desarrollar como un foro de discusión abierto o implicando a cada participante o a grupos de ellos en la realización de diversos ejercicios y en la exposición de las conclusiones. El debate puede articularse a través de alguna de las técnicas estructuradas o informales comentadas más arriba o simplemente mediante las preguntas que va formulando el facilitador. Lo importante es que todos los presentes participen y para ello, el facilitador supervisará el desarrollo de las deliberaciones. Así, por ejemplo, si se divide a los participantes en pequeños grupos, el facilitador deberá explicar claramente el objetivo de la actividad y, una vez que esta comience, se pasará entre los grupos para observar el trabajo y ayudar a que se comprenda y realice mejor el cometido.

Llevar un registro de los temas tratados. Las materias discutidas y las aportaciones de los participantes deben registrarse principalmente por dos razones. En primer lugar, para disponer de una guía visual de cómo avanza el debate y, además, para poder elaborar un informe, una vez concluidos los trabajos de la reunión, que pueda entregarse a los participantes, a la persona que impulsó la celebración del evento (si ese fuera el caso) y a cualquiera otra que pudiera estar interesada en conocer las conclusiones alcanzadas.

Los datos que van apareciendo en la reunión se pueden registrar de dos

maneras. La primera es ir apuntando los comentarios, votaciones o aportaciones importantes en una pizarra, de modo que estén a la vista de todos, o bien designar a una persona que, a modo de secretario, vaya redactando un acta de la evolución de los trabajos. Otro posible método es realizar una grabación en vídeo del encuentro completo, aunque esta alternativa provoca a veces que los asistentes se inhiban en sus comentarios por lo que de pérdida de confidencialidad conlleva.

Gestionar situaciones (o personas) difíciles. Es rara la reunión en la que no se producen desajustes respecto de lo planificado. Cuando se presenta alguna de las situaciones que a continuación se detallan, es tarea del facilitador el reconducir la situación.

Se emplea más tiempo del previsto. Si algún punto del orden del día se extiende demasiado en el tiempo, el facilitador puede optar por parar la discusión -para retomarla después si queda tiempo disponible- o por recordar a los asistentes que hay otros puntos relevantes que tratar y negociar un breve tiempo (por ejemplo, 15 minutos) para zanjar la discusión. Para todo esto se requiere que el facilitador sea lo suficientemente hábil como para cortar a la concurrencia sin destruir el ambiente relajado de la sesión.

Uno de los participantes "secuestra" la reunión. A veces ocurre que una persona intenta tomar el control de la agenda, normalmente al principio del encuentro. Quizá se trate de una persona habituada a llevar las riendas en los grupos en los que participa o que realmente sus propuestas de debate toquen motivos que al facilitador se le han pasado por alto. Aquí el facilitador debe aplicar sus dotes de persuasión (a no ser, como hemos dicho, que el "secuestrador" realmente tenga razón) y ajustarse estrictamente a la agenda. Además, de esta forma evita sentar un precedente que podría repetirse a lo largo de la reunión poniendo en peligro la consecución de los objetivos marcados.

Los participantes echan la culpa de todo a otros. Cuando un equipo de trabajo trata de analizar el comportamiento de un cierto

departamento, el grupo suele dejarse llevar por la tendencia de culpar a personas que se encuentran ausentes y evitar asumir sus propias responsabilidades. Algo así resulta frustrante si la tarea del facilitador es precisamente mejorar los procesos internos de un área de la empresa. Para superar este escollo lo mejor es separar físicamente los problemas internos de los externos. Si se utiliza una pizarra para recoger los comentarios de los asistentes, el facilitador trazará una línea bien visible en el centro para que los convocados puedan explayarse a gusto sobre aquellos a los que consideran culpables externos del problema, pero sin olvidar que tienen que hacer un ejercicio de autoanálisis para obtener una visión completa del desajuste que se intenta arreglar.

La energía de los asistentes comienza a decaer. Cuando la energía disminuye, la falta de entusiasmo pone en peligro la generación de ideas. Esta situación puede producirse porque las actividades no son lo suficientemente variadas o atractivas, no existe claridad en los objetivos, los asistentes se muestran escépticos y piensan que la reunión no conseguirá cambiar nada o, incluso, por las propias condiciones físicas en las que tiene lugar la reunión. Para contrarrestar el aburrimiento y la falta de implicación de los miembros del grupo, el facilitador tiene que proponer una actividad que verse sobre un punto muy específico y requiera la concentración de los asistentes. Si la falta de energía está relacionada con las condiciones ambientales de la sala o con necesidades particulares de los asistentes, lo mejor es decretar una pausa.

Bajo rendimiento. En el caso de que un directivo haya encargado al facilitador la tarea de conducir una reunión, habrá veces en que este se encuentre con una situación que dista mucho de la que se le explicó. Puede deberse a que los participantes no hayan recibido toda la información necesaria para asistir bien preparados; que no tengan ni la preparación ni la experiencia suficiente para aportar algo imaginativo en los debates o que argumenten con que los objetivos ya se discutieron en otras ocasiones sin que nunca se alcanzara ningún resultado. Todos

estos condicionantes imprevistos sin duda harán disminuir el rendimiento general del encuentro, pero es tarea del facilitador persuadir al grupo de que se ciña al plan previsto, aunque adaptándolo en la medida de lo posible a las nuevas circunstancias.

Participantes difíciles. Lo normal es que el facilitador se encuentre con personas con la que sea agradable trabajar. Sin embargo, en ocasiones aparecen en el grupo una o dos personas que causan problemas. Aunque este comportamiento suela ser una excepción, el facilitador debe estar preparado. He aquí tres de estos casos "difíciles":

- El Experto: la presencia de un auténtico experto en la materia que se dilucida en la reunión puede tener como consecuencia que el resto de los participantes se inhiba. El facilitador debe manejar esta situación rogando a esta persona que no se extienda en sus comentarios y que preferiblemente actúe validando las aportaciones que vaya haciendo el resto del grupo.
- El Saboteador: si algunos participantes hacen comentarios por lo bajo, el facilitador debe ser rápido en dejar claro que este comportamiento no es aceptable. Si persisten en esta actitud, puede resultar útil plantear alguna actividad en la que haya que formar pequeños grupos de trabajo como medio de dispersar a los "saboteadores".
- El Tímido: a veces ocurre que uno o varios asistentes no contribuyen en modo alguno a las discusiones de la reunión. La mejor forma de integrarlos es crear pequeños grupos en los que puedan ir disolviendo sus miedos. Naturalmente, frases directas como "observo que usted no participa en nada" lo único que lograrán es empeorar la situación.

Cerrar la reunión. Durante el desarrollo de la reunión es bastante probable que surjan temas de trascendencia pero que no puedan ser abordados, bien sea por falta de tiempo, porque las personas relacionadas con el asunto no estén presentes o porque escapen al objetivo marcado. En cualquier

caso, el facilitador tiene que anotar estos asuntos para que quede constancia de que se han mencionado y que, de ese modo, las consideraciones de los participantes no caigan en saco roto.

Al final de la reunión es recomendable que el facilitador pregunte a los asistentes si tienen más asuntos que incluir en la lista de puntos pendientes. Todos estos serán recogidos en el informe posterior a la reunión y se comunicarán a la persona indicada para que efectúe el seguimiento oportuno.

Si parte del objetivo de la reunión era tomar alguna decisión en concreto, será en la parte final cuando se proceda a ello. Previamente tendrán que haberse establecido las reglas precisas para consensuar una resolución. La alternativa evidente es tomar las decisiones por mayoría, aunque en función de la trascendencia de lo decidido, quizá sea conveniente establecer algún tipo de cualificación sobre dicha mayoría. Por otra parte, si el ambiente de trabajo de la sesión ha sido abierto y honesto, las votaciones pueden efectuarse a mano alzada; en caso contrario, la toma de decisiones deberá ser secreta.

El facilitador cerrará formalmente la reunión elaborando una síntesis de todos los contenidos deliberados, mencionando no solo los asuntos sugeridos por la mayoría, sino también las cuestiones particulares destacadas por algún participante.

En este acto de cierre es muy importante que el facilitador deje bien claro cuáles serán los siguientes pasos, como pueden ser:

- Redactar y hacer circular una lista con responsable (o responsables) de hacer el seguimiento de alguno de los asuntos acordados.
- Elaborar el informe final recapitulador de toda la reunión.
- Establecer -en su caso- una fecha para una reunión de seguimiento.
- ...

Acciones posteriores a la reunión

Una reunión dirigida como la que hemos descrito tendría que marcar un hito. Las reuniones eficaces forman parte de un proceso más amplio, por lo que una vez que la sesión ha concluido, los resultados deben ser comunicados rápida y claramente a todos los que necesiten conocerlos (participantes, patrocinador de la reunión – si lo hubiera- y terceras partes interesadas). La mejor forma de hacerlo es a través de un informe por escrito.

Es fundamental evitar el escenario en el que un grupo de personas participan en una interesante reunión dirigida, contribuyen de forma entusiasta y después parece que nada sucede. Si no existe un informe, los participantes asumirán que sus esfuerzos han sido en vano y que todo fue una pérdida de tiempo. Y lo mismo pensará el equipo directivo y otras personas que tengan previsto participar en citas parecidas más adelante.

El facilitador tiene que reflexionar, antes de dar comienzo a la reunión, sobre cómo será el informe que redacte. ¿Recogerá todo lo que se diga? ¿Identificará lo que votó cada persona? ¿Incluirá algún dato específico cuantitativo o cualitativo? En cualquier caso, dicho informe no debe incluir sus propias opiniones y debe ajustarse a los hechos más que a las conjeturas (en la medida en que esto sea humanamente posible).

Conclusión

Las reuniones dirigidas son una herramienta extraordinaria como catalizadoras del cambio en las organizaciones. Como ha quedado suficientemente resaltado, la figura del facilitador es clave en todo este proceso. Con mucha frecuencia surge la duda de si contar con un facilitador interno de la compañía o contratar los servicios de una persona externa (práctica muy habitual en los países anglosajones). Ambas modalidades de facilitación tienen sus ventajas e inconvenientes. Un facilitador ajeno a la empresa permite normalmente introducir aire fresco en la organización, aunque en contrapartida puede carecer de

un conocimiento cabal de cómo funciona internamente la empresa. Los facilitadores internos suplen estas carencias, pero a cambio es frecuente que actúen de forma poco independiente. En cualquier caso, esperamos que las ideas expuestas en este resumen sean de ayuda para usted o para sus colaboradores en poner fin a la pérdida de tiempo que supone la concepción tradicional de las reuniones de trabajo.