CIIDECH®

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

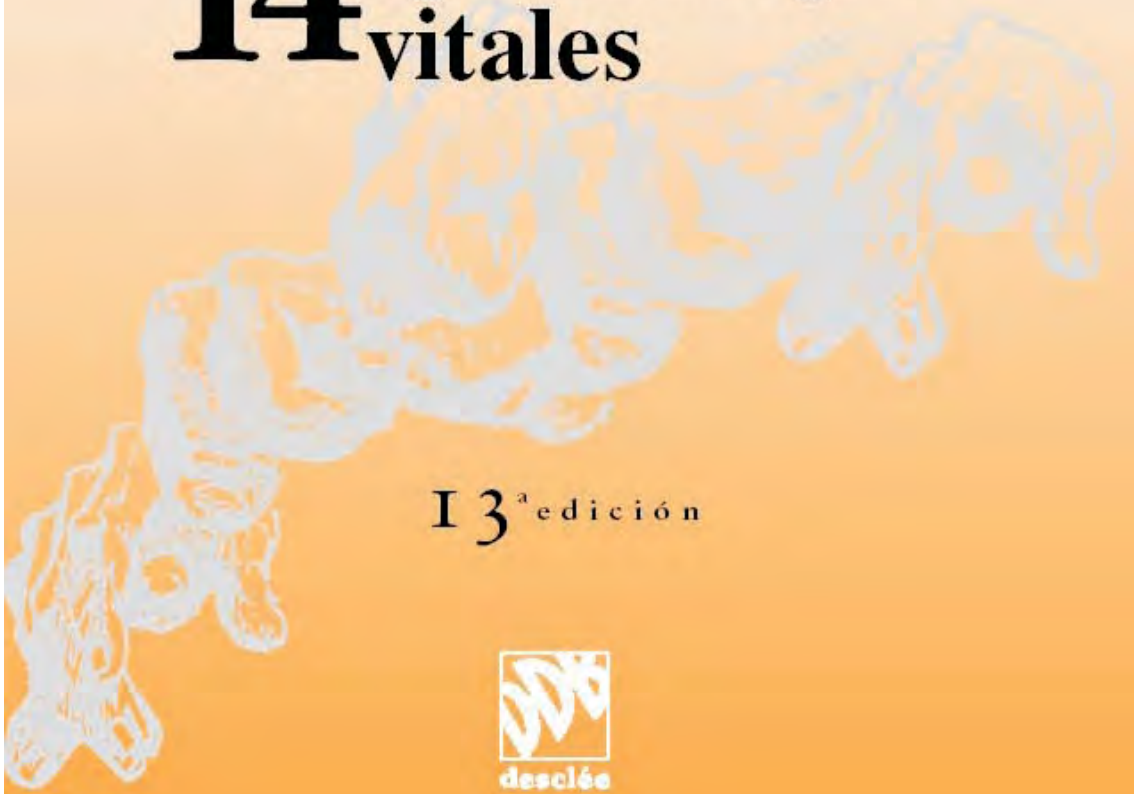
Reuniones Eficaces y Asertivas (Lecturas posteriores)

Serendipity

MAIOR

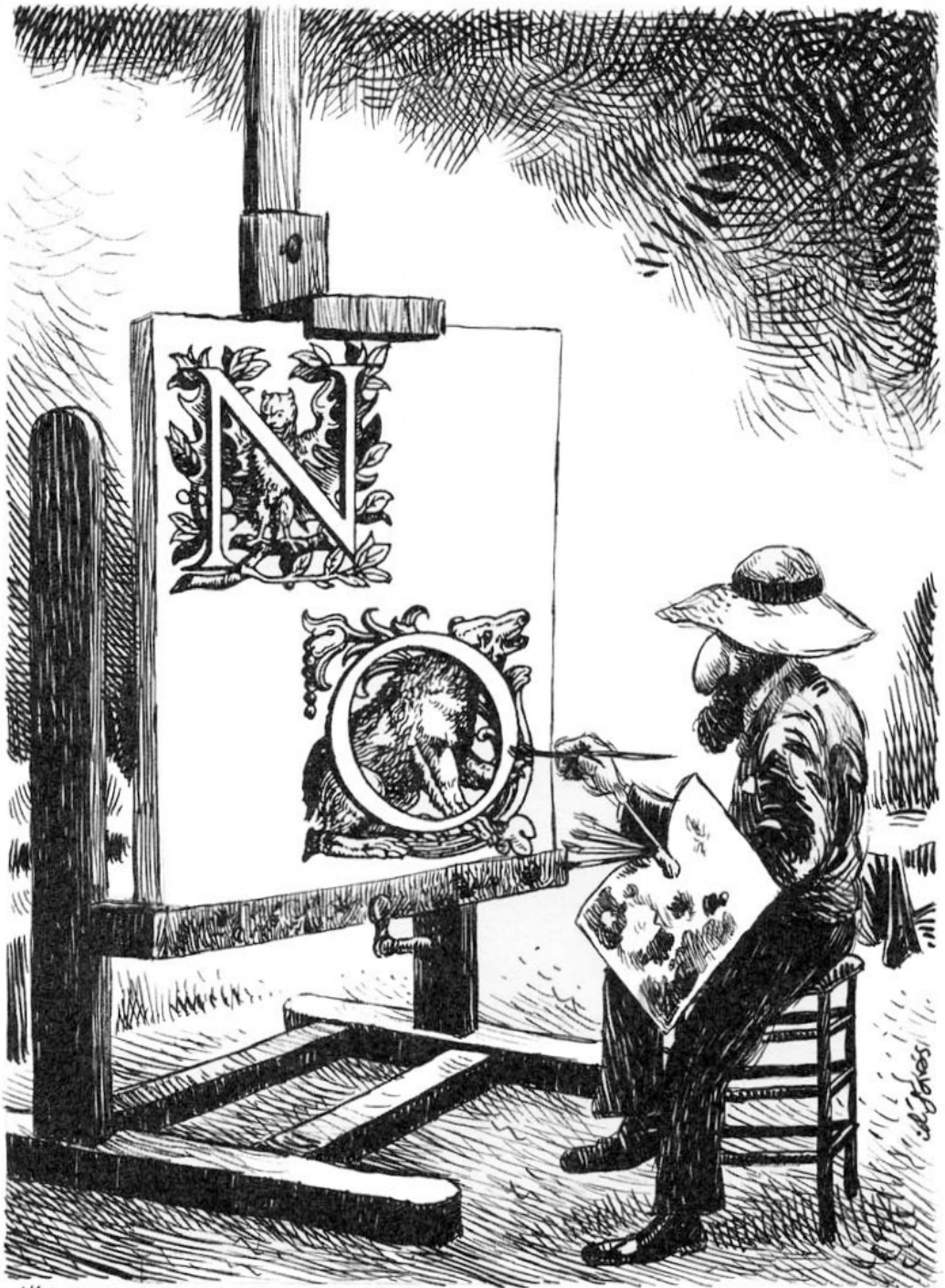
Carlos Alemany (Ed.)

14 aprendizajes vitales



13ª edición

desclée



HAY QUE ESTAR MUY SEGURO DE LO QUE SE QUIERE Y NO SE QUIERE, A LA VEZ QUE DOMINAR UNA SERIE DE TÉCNICAS PARA PODER DECIR NO

Aprender a Decir "No"

Olga Castanyer

¡Qué difícil resulta a veces decir NO! Día a día nos vemos metidos en situaciones a las que tenemos que negarnos, o que no nos apetecen, van en contra de nuestros principios... en el trabajo un jefe nos exige más de lo que podemos dar, un amigo abusa de nosotros y nos pide demasiado, un vendedor insiste repetidamente en que compremos algo que no nos convence... y nos cuesta decir que No porque ¿qué pensará de nosotros esa persona? ¿Cómo quedaremos ante los demás si decimos que no? ¿Y si por negarnos perdemos el favor de esa persona?

Hay que estar muy seguro de lo que se quiere y no se quiere, a la vez que dominar una serie de técnicas para poder decir tranquilamente "No, gracias, no quiero (o no puedo)". Las personas que manejan ambas cosas (seguridad en sí mismos y habilidades para decir NO) pueden considerarse muy afortunadas, aunque, realmente, no hay nadie que pueda decir que *nunca* le cueste negarse a algo. Y, si no, vamos a ver unos cuantos ejemplos que, seguramente, os sonarán a la mayoría de vosotros, sacados de diferentes situaciones de la vida y cuyo denominador común es la necesidad de tener que decir que No. En cada una de ellas, vamos a intentar analizar brevemente por qué la persona actúa de la manera en que lo hace, qué le produce ese temor a decir que NO. Enumeraremos también otras situaciones parecidas en las que, por las mismas razones, cuesta decir que NO. Por último, hemos dejado un espacio para que cada uno de vosotros pueda reflexionar y apuntar algún ejemplo de su vida que, le parezca, tenga que ver con la situación que describimos. Más adelante os propondremos trabajar con las situaciones que hayáis apuntado.

Las experiencias están sacadas de entrevistas realizadas a diversas personas. Obviamente, los nombres y demás datos comprometedores han sido falseados.

SITUACION 1: "CHANTAJE AFECTIVO"

Durante unos años, estuve trabajando en un Centro de Intervención en Crisis por teléfono. Todos conocíamos a Lidia, una mujer de 46 años que llamaba repetidas veces, desesperada. Se sentía completamente agobiada con su vida. Ella se ocupaba de la casa y de los tres hijos, sin recibir ninguna ayuda externa, no descansaba ni los fines de semana. El marido, muy perfeccionista, le exigía una completa limpieza de la casa, una buena comida, los hijos bien educados y silenciosos. Mostraba muy frecuentemente su insatisfacción, culpabilizándola o criticándola. Pero además, ella tenía que estar siempre guapa y arreglada para gustarle. Las palabras que repetidamente decía Lidia eran: "estoy agotada, no puedo más; cuando por fin termino las tareas de la casa, tengo que ponerme guapa y estar animada para irme con él a la cama o salir por ahí de copas". Sin embargo, nunca había intentado seriamente cambiar la situación.

¿Por qué lo hace?

Ante nuestra pregunta sobre los motivos que la empujaban a no intentar un cambio y negarse a continuar llevando esa vida tan agobiante, Lidia siempre decía lo mismo "es que si no, ya no me querrá". Ella sabía muy bien decir que no en otras situaciones, pero en ésta, volaba por encima el fantasma del rechazo, del desamor, temía tanto perder el cariño de su marido que "tragaba" con todo. Desde ese punto de vista, le "compensaba" continuar como estaba: podía más su miedo al rechazo que su propia necesidad de afirmación.

Otras situaciones parecidas:

- Todas las que se resumen con la frase "si no haces tal cosa, ya no te querré".
- Las que expresan el temor de "si no hago/digo/me comporto... se irá con otra/o".
- "Si no tienes relaciones sexuales conmigo, es que no me quieres".

Ejemplos propios:

¿Qué situaciones parecidas, en las que subyace el mismo temor al rechazo, sufres o has sufrido en tu vida?

SITUACION 2: PRESIÓN LABORAL

Álvaro es un técnico informático de 30 años. Su pareja se queja desde hace un tiempo de que nunca le ve. Aunque, en teoría, sale del trabajo a las 5:30, en rea-

lidad nunca lo hace antes de las 8:00 y, a veces, se queda más tarde. Ultimamente, hasta se lleva trabajo a casa y se pasa los fines de semana encerrado con sus papeles. La realidad es que acepta trabajos y más trabajos que le mandan sus jefes, sin negarse nunca a ninguno. A la larga se ha creado un círculo vicioso: su jefe se ha acostumbrado a que él siempre acepta lo que le encomienden y le pone "cara rara" si Álvaro muestra algún signo de insatisfacción. La sensación de Álvaro es que no puede bajar el listón. Lo que más le fastidia es ver que otros compañeros trabajan la mitad que él estando en el mismo rango laboral.

¿Por qué lo hace?

Álvaro no ha sabido parar a tiempo. El momento en el que debería de haber dejado claro que ya no podía aceptar más trabajos le pasó, seguramente alimentado por temores de ser rebajado o no ascendido. Como en toda empresa, en la suya hay un alto grado de competitividad y él mantiene la idea de que, cuando haya que ascender a alguien, le tocará a él. También hay un componente de temor a defraudar o al "qué dirán" si se queja y hace disminuir la imagen que los jefes se tienen formada de él. Como en el caso de Lidia, al final, a Álvaro le compensa seguir como está: puede más su miedo a perder la imagen que tienen de él que su propia vida privada.

Otras situaciones parecidas:

- Todas las situaciones en las que exista un temor a ser expulsado, no vuelto a ser contratado, etc. por ejemplo, en todo tipo de trabajos temporales, subcontratos, etc.

Ejemplos propios:

¿Qué situaciones parecidas, en las que subyace el mismo temor a defraudar o "quedar mal", sufres o has sufrido en tu vida?

SITUACIÓN 3: EL AMIGO GORRÓN

Víctor suele salir los fines de semana con un grupo de amigos. Entre ellos, hay uno, Raúl, que es considerado por todos como "gorrón". "Casualmente", nunca lleva dinero para pagarse las consumiciones y, casualmente, siempre pide las copas más caras. Sus estrategias son desaparecer directamente a la hora de pagar o esgrimir frases como "¿No te importa pagarme la copa hoy?

Me he dejado el dinero". El problema es que Víctor tiene la sensación de que siempre le toca a él pagar lo de Raúl. Los demás se las ingenian para no caer en la trampa y, al final, él es el único que termina pagándole todo.

¿Por qué lo hace?

En este caso, hay una clara falta de estrategias por parte de Víctor. No sabe cómo zafarse del tema ni se atreve a enfrentarse directamente a Raúl. Uno de los problemas es que, de una forma u otra, la situación siempre le pilla de improviso y no ve el momento de reaccionar. Como en el caso anterior, se ha creado un círculo vicioso, en el que tanto Raúl como los demás ya dan por hecho que él es el que va a pagar las consumiciones de Raúl. Seguramente, también subyace el temor a" quedar mal" o a ser criticado y tachado de "egoísta" por parte de los demás.

Al contrario de lo que ocurría en los dos ejemplos anteriores, a Víctor no le compensa seguir así, pero no sabe cómo cambiar la situación.

Otras situaciones parecidas:

- Dificultades con personas que piden prestados libros, discos, cuando se sabe que no los van a devolver o los van a devolver estropeados.
- Dificultades con personas que piden préstamos de dinero, no devolviéndolos o tardando demasiado en devolverlos.

Ejemplos propios:

¿Qué situaciones parecidas, en las que subyace la misma dificultad para decir que NO, sufres o has sufrido en tu vida?

SITUACIÓN 4: LOS AMIGOS JUERGUISTAS

Sandra tiene 17 años. Los sábados suele salir con gente de su clase. El plan que siguen es siempre el mismo: beber mucho hasta emborracharse, bailar toda la noche y, de vez en cuando, tomar alguna pastilla. A Sandra no le gusta ese plan, le gustaría hacer algo diferente de vez en cuando o estar más tranquilos. Se ve en un dilema: o sigue con el plan de sus amigos o se queda sola y sin salir. Alguna vez ha intentado sugerir otra actividad, pero se ha encontrado con un coro de voces burlonas, que la tachan de "sosa" o "vieja". Por ello, suele optar por hacer lo que los demás quieren o por irse con alguna excusa a su casa.

¿Por qué lo hace?

Lo primero es que Sandra tiene una falta de opciones, debido, seguramente, a que carece de información y conocimientos sobre otro tipo de gente, grupos con intereses más afines a los suyos etc. Así, se ve abocada a continuar con sus compañeros de clase. Pero lo más importante, tal vez, es el miedo a ser rechazada, no aceptada, no querida. La imagen que da a los demás le importa mucho, "no quedar como la única sosa". Hay también, como en el caso anterior, una falta de habilidad para decir las cosas de manera segura y firme y un excesivo apoyo en el recurso de "largarse" si la situación no le gusta nada. Así, es difícil que desarrolle estrategias para decir NO, porque siempre le compensará más el "quedar bien", inventándose alguna excusa para irse, que prescindir de sus amigos.

Otras situaciones parecidas:

- Apuestas o demostraciones de valentía ("machadas") en las que no se quiere participar.
- Bromas pesadas que pretende hacer un grupo, de las que no se quiere formar parte.

Ejemplos propios:

¿Qué situaciones parecidas, en las que subyace el mismo temor al rechazo, sufres o has sufrido en tu vida?

SITUACIÓN 5: EL JEFE "ATENTO"

Aurora es una secretaria de 25 años. Se lleva bien con sus compañeros de trabajo y con su jefe y está satisfecha con su trabajo. Pero, últimamente, le preocupa la relación que tiene con su jefe. Aurora cree que éste tiene demasiadas "atenciones" con ella. Se interesa mucho por ella y se muestra muy preocupado por que se sienta a gusto en su puesto de trabajo. De vez en cuando, le regala pequeños detalles: un día hay una flor encima de su mesa, otro día le trae un tarro de miel de un viaje, porque Aurora comentó que le gustaba... Ella no sabe cómo salir de la situación y si negarse a aceptar las "inocentes" atenciones o no. Lo que no quiere es dar pie para que su jefe se crea nada respecto a ella.

¿Por qué lo hace?:

De nuevo, se aprecia una falta de estrategias para negarse clara, aunque elegantemente, a recibir las atenciones. Esta falta de estrategias está alimentada por varios posibles temores: el temor a qué pensarán o a "quedar mal" y la duda sobre si se ha interpretado correctamente la intención de la persona que hace el regalo. También puede influir el temor a perder el puesto de trabajo o caer en desgracia con el jefe.

Otras situaciones parecidas:

- Tener que negarse a aceptar drogas, alcohol, etc.
- Anfitriona que insiste en que se coma más, se pruebe algo que no se desea probar, etc.
- Verse sometido a "sobornos", más o menos solapados, para conseguir algún favor, sobre todo si se ostenta un puesto con cierto poder.

Ejemplos propios:

¿Qué situaciones parecidas, en las que subyacen los mismos temores, sufres o has sufrido en tu vida?

ESTRATEGIAS DE CONDUCTA PARA AFRONTAR SITUACIONES

Las personas que hemos presentado en el capítulo anterior son muy diferentes entre sí en lo que respecta a edad, profesión, intereses y motivaciones. Pero tienen en común una cosa: no saben o les cuesta decir NO en algunas situaciones de su vida.

Las causas por las que alguien puede tener dificultades para negarse, aun cuando esté deseando hacerlo, pueden ser muchas y variadas, pero se podrían resumir en **dificultades de la conducta** (no saber cómo negarse a algo, dudar sobre qué decir y comportarse, falta de estrategias) y **dificultades del pensamiento** (miedos, temores, interpretaciones sobre lo que pensarán los demás, etc.). Rara vez se da una de las dos dificultades por sí sola; lo más normal es que, si una persona encuentra problemas a la hora de decir que NO, sea por un conjunto de dificultades internas y externas, aunque una de las dos puede ser más predominante.

A esta carencia de recursos para afrontar el tipo de situaciones que describimos, se la denomina FALTA DE ASERTIVIDAD. La Asertividad, por definición,

es la **capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás.** Por supuesto, incluye muchas más cosas que la capacidad para decir que NO, como puede ser la habilidad para discutir adecuadamente, para realizar peticiones, para criticar y recibir críticas, etc. Pero en este capítulo, nos vamos a centrar exclusivamente en la habilidad para decir NO.

A continuación, describiremos algunas *estrategias externas,* es decir, de conducta, que se pueden utilizar para intentar paliar esta carencia de habilidades que, por la razón que sea, no posee la persona que tiene dificultades en ese terreno. Después, discutiremos las razones más internas, de pensamiento.

Veamos cuales son las principales **estrategias externas para afrontar situaciones de tener que decir "NO":**

Respuesta asertiva elemental

Si queremos dejar claro que no deseamos o no podemos hacer algo, debemos de incluir dos cosas: decir *claramente* qué es lo que no vamos a hacer y explicar *las razones* por las que actuamos así. Toda negación debería de ir acompañada de una breve explicación y no dejar lugar a malentendidos y ambigüedades.

Las típicas situaciones en las que es necesario utilizar esta forma básica de respuesta asertiva son: descalificaciones, desvalorizaciones, intentos de convencernos de algo etc. Siempre que nos sintamos, de alguna manera, "pisados" por otro u otros.

Cada persona deberá encontrar el tipo de frases con las que se sienta más cómodo para expresar que no admite ser pasado por alto y que tiene unos derechos. Lo importante es que lo que se diga se haga en un tono de voz firme y claro, pero no agresivo.

Típicos ejemplos de respuesta elemental serían: "por favor, no insistas, te he dicho que no puedo porque..."; "no quiero hacer eso porque..."; "me es imposible hacerlo, porque...".

Ejemplos propios: ¿cómo podrías adaptar la RESPUESTA ASERTIVA ELEMENTAL a tu propia vida? Piensa en situaciones en las que se te haga necesario decir NO de forma contundente e intenta encontrar una formulación con tus propias palabras y con la que te sientas cómodo/a.

Respuesta asertiva empática (o asertividad con conocimiento)

Consiste en plantear inicialmente un *reconocimiento* hacia la otra persona, para expresar posteriormente nuestros *derechos e intereses.*

Este tipo de respuesta se suele utilizar cuando, por la razón que sea, nos interesa especialmente que la otra persona no se sienta herida, pero por otro

lado, nos interesa decir claramente que NO a algo. Es una buena forma de evitar una posible respuesta agresiva, ya que lo que hacemos es ponernos primero en el lugar del otro, "comprendiéndole" a él y sus razones, para, después, reivindicar que nosotros también tenemos derechos.

La respuesta sigue el esquema :"Entiendo que tú hagas..., y tienes derecho a ello, pero...".

Ejemplos serían: "entiendo que andes mal de tiempo y no puedas hacer..., pero yo tampoco tengo tiempo", "comprendo perfectamente tus razones, y desde tu punto de vista tienes razón, pero ponte en mi piel e intenta entenderme"; "entiendo lo que quieres decir, pero no puedo hacerlo".

Ejemplos propios: ¿cómo podrías adaptar la RESPUESTA ASERTIVA EMPÁTICA a tu propia vida? Piensa en situaciones en las que se te haga necesario decir NO de forma contundente e intenta encontrar una formulación con tus propias palabras y con la que te sientas cómodo.

Respuesta asertiva subjetiva

El esquema que sigue esta forma de decir NO sería:

1. *Descripción, sin condenar,* del comportamiento del otro ("Cuando tú haces/dices...").
2. Descripción objetiva *del efecto del comportamiento del otro* ("...el resultado es que yo...").
3. Descripción de los *propios sentimientos* ("...y entonces me siento...").
4. Expresión de *lo que se quiere* del otro ("¿Por qué no...?").

Este tipo de respuesta se utiliza en los casos en los que tenemos claro que el otro no ha querido agredirnos conscientemente, pero nos pide algo a lo que queremos decir que NO. Es un tipo de respuesta muy hábil, ya que, bien aplicada, la persona a quien le digamos dicha respuesta no podrá decir nunca que la hemos agredido. Es mucho más efectivo exponer cómo algo que hace otra persona nos afecta, que atacar al otro y echarle la culpa de lo que nos hace. Esta forma de respuesta asertiva se presta a ser aplicada en situaciones de pareja, ante contrariedades por parte de algún amigo, etc. Se utiliza, sobre todo, para aclarar situaciones que se vienen repitiendo desde hace un tiempo.

Ejemplos para este tipo de afirmación serían: "cuando me ordenas que vaya más rápido, me pongo muy nerviosa y me enfado y eso hace que vaya más lenta todavía. Dímelo sólo una vez y verás que iré más rápido". "Cuando me pides un favor, lo hago, pero luego me siento muy mal conmigo y contigo. ¿Por qué no me preguntas antes si puedo hacerlo?".

Ejemplos propios: ¿cómo podrías adaptar la RESPUESTA ASERTIVA SUBJETIVA a tu propia vida? Piensa en situaciones en las que se te haga nece-

sario decir NO de forma contundente e intenta encontrar una formulación con tus propias palabras y con la que te sientas cómodo.

Técnica del disco roto

Esta es la técnica más extendida, y la que aparece en todos los libros que se han escrito al respecto.

Consiste en repetir el propio punto de vista una y otra vez, con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni caer en las provocaciones que pueda hacer la otra persona.

Por ejemplo:

—Vamos a gastarle una broma al tonto de Rodolfo.

—No, me parece una crueldad y no quiero participar. (Disco roto).

—Pero qué tontería. Si no se entera...

—Te vuelvo a decir que no quiero hacerlo, porque me parece cruel. (D. R.)

—¿Y a ti qué más te da? Anda, déjate de tonterías y ven con nosotros.

—Te he dicho que no, y va en serio, no voy a ir con vosotros". (D. R.)

Como se ve, la técnica del disco roto no ataca a la otra persona; es más, hasta le da la razón en ciertos aspectos, pero insiste en repetir su argumento una y otra vez hasta que la otra persona queda convencida o, por lo menos, se da cuenta de que no va a lograr nada más con sus argumentos.

Ejemplos propios: ¿cómo podrías adaptar la TÉCNICA DEL DISCO ROTO a tu propia vida? Piensa en situaciones en las que se te haga necesario decir NO de forma contundente e intenta encontrar una formulación con tus propias palabras y con la que te sientas cómodo.

Aplazamiento asertivo

Esta respuesta es muy útil para personas indecisas y que no tienen una rápida respuesta a mano o para momentos en los que nos sentimos abrumados por la situación y no nos sentimos capaces de responder con claridad.

Consiste en aplazar la respuesta que vayamos a dar a la persona a la que queremos decir NO, hasta que nos sintamos más tranquilos y capaces de responder correctamente. Por supuesto, este tipo de respuesta no se puede aplicar en todas las situaciones, sino solamente en las que sea posible aplazar nuestra decisión para más adelante.

Por ejemplo:

—Oye, el sábado hemos quedado para ir a bailar, te vienes, ¿no?

—Mira, ahora mismo no te lo puedo decir. Si te parece, te lo digo mañana, cuando lo tenga más claro ¿vale? (Aplazamiento asertivo).

Si la persona insistiera, nosotros debemos insistir por nuestra parte, al estilo del disco roto, en nuestra postura. Si uno de los dos no quiere discutir, no hay discusión posible.

Ejemplos propios: ¿cómo podrías adaptar el APLAZAMIENTO ASERTIVO a tu propia vida? Piensa en situaciones en las que se te haga necesario decir NO de forma contundente e intenta encontrar una formulación con tus propias palabras y con la que te sientas cómodo.

Técnica para procesar el cambio

Esta técnica es muy útil en situaciones en las que hay peligro de que nuestro NO de lugar a discusiones sin fin que, al final, no llegan a nada.

Consiste en desplazar el foco de discusión hacia el análisis de lo que está ocurriendo entre las dos personas. Es como si nos saliéramos del contenido de lo que estamos hablando y nos viéramos "desde fuera".

Por ejemplo:

—Anda, vístete, que nos vamos a bailar.

—Mira, estoy cansadísima y prefiero quedarme hoy en casa.

—¡Pero bueno! ¿Y eso a qué viene? ¡Llego a casa con toda la ilusión y me dices que estás cansada!

—Pues sí, tú no tienes en cuenta que yo también me paso el día trabajando, aunque no gane un sueldo y que estoy cansada ahora mismo.

—Lo que eres es una quejica. Ya quisiera yo estar en tu lugar, sin nada que hacer.

—Eso de que no tengo nada que hacer lo dirás tú (etc.).

—Mira, nos estamos saliendo de la cuestión. Nos vamos a desviar del tema y empezaremos a sacar trapos sucios. (Procesamiento del cambio).

O —Estamos los dos muy cansados. Quizás esta discusión no tiene tanta importancia como le estamos dando ¿no crees?

Quizás lo más difícil en una discusión es precisamente lo que propugna esta técnica: ser capaces de mantenernos fríos y darnos cuenta de lo que está ocurriendo. No meternos "a saco" en contenidos que no nos llevan a ninguna parte, no dejarnos provocar por incitaciones ante las que creemos necesario defendernos. Es mucho más efectivo reflejar objetivamente qué es lo que está ocurriendo y reconocer nuestra parte de culpa ("estamos cansados los dos"), que defender a capa y espada cualquier pequeño ataque que nos envíen.

Ejemplos propios: ¿cómo podrías adaptar la TÉCNICA PARA PROCESAR EL CAMBIO a tu propia vida? Piensa en situaciones en las que se te haga necesario actuar de forma contundente e intenta encontrar una formulación con tus propias palabras y con la que te sientas cómodo.

Técnica de acuerdo asertivo

Esta técnica es útil cuando intuimos que nuestra negativa va a dar lugar a interpretaciones erróneas sobre nosotros y nuestra personalidad. Consiste en exponer nuestra negativa, dejando claro que no tiene nada que ver con el hecho de ser buena o mala persona, egoísta o altruista, aburrido o animado.

Por ejemplo:

—¿Quiere firmar en contra del SIDA?

—No, ahora mismo no.

—Ande, piense en los demás, usted no tendrá ese problema, pero hay mucha gente que...

—Mire, le he dicho que no, y eso no tiene nada que ver con que yo piense en los demás o no. (Acuerdo Asertivo).

Esta técnica separa claramente el "hacer" del "ser". Si aplicamos varias veces esta respuesta con personas que tienden a generalizar, podremos evitar el ser etiquetados en el futuro. No hay cosa más difícil que quitar una etiqueta que alguien nos haya puesto. Esta técnica va encaminada a prevenir que esto ocurra.

Ejemplos propios: ¿cómo podrías adaptar la TÉCNICA DEL ACUERDO ASERTIVO a tu propia vida? Piensa en situaciones en las que se te haga necesario decir NO de forma contundente e intenta encontrar una formulación con tus propias palabras y con la que te sientas cómodo.

A continuación vamos a ver qué **estrategias** podrían utilizar las cinco personas descritas en el capítulo anterior, los **posibles peligros** con los que se pueden encontrar y **cómo hacerles frente:**

– Lidia

La situación de Lidia, igual que la de Álvaro, que le sigue, tiene una dificultad añadida: sus conductas "dóciles" se vienen repitiendo desde hace años, con lo cual, las personas de su alrededor se han acostumbrado a que ellos sean siempre los que ceden y ya tienen unas expectativas respecto a ellos. Es mucho más difícil romper una costumbre, una etiqueta que te han puesto, que empezar una nueva relación en blanco.

Lidia puede elegir entre ir diciendo sistemáticamente que NO ante todas las situaciones que le parezcan abusivas, o intentar hablar un día seriamente con su marido y aclarar posturas y funciones. Proponemos la primera opción, ya que la segunda es muy complicada y requeriría otras estrategias añadidas para poder llevar bien la inevitable discusión que se generaría. Así, pues, Lidia opta por la "labor de hormiga", que consiste en ir diciendo NO **cada vez**

que alguna petición de su marido le parezca abusiva. Para ello, debería de tener claro cuáles le parecen realmente peticiones exageradas y ante cuáles puede ceder. Se podría confeccionar una lista con las peticiones "intolerables", para reaccionar solamente ante éstas.

Ya puestos en situación, Lidia debería de utilizar la **respuesta asertiva empática,** seguida del **disco roto,** para cada vez que su marido le pida algo que no está dispuesta a conceder. Por ejemplo:

—Cuando llegue a casa, quiero que esté la cena hecha y los niños dormidos.

—Mira, entiendo que vengas cansado a casa y que te apetezca estar tranquilo, pero yo no puedo tenerlo todo a punto siempre.

—Eso será porque te pasas la tarde hablando con tus amigas.

—Sabes que no es así, hay días que sí lo tienes todo como tú quieres, pero no puedo tenerlo todo perfecto siempre. Hay contratiempos, cosas que surgen a última hora...

—Deja de darme excusas y ten preparada la cena cuando venga.

—Ya te he dicho que entiendo tu punto de vista, pero entiende tú el mío: no puedo tenerlo todo siempre a punto (etc.)

Seguramente, Lidia tendrá que insistir mucho, una y otra vez, para que su marido se dé cuenta de que no todo va a ser como él desea.

Si quiere ir más allá, puede también utilizar la **respuesta asertiva subjetiva:**

–Cuando te pones así y te enfadas porque yo no estoy como a ti te gustaría, me siento frustrada. Haré lo que tú quieres, pero sintiéndome muy mal. ¿Por qué no intentas ponerte un poco en mi lugar? Podríamos llegar a un acuerdo.

Lo importante es que Lidia **controle** la situación, es decir, que no deje que la conversación desemboque en una discusión, en donde ambos se hacen acusaciones mutuas o se hacen las víctimas. Tiene que tener muy claro que, cuando proteste o se niegue a realizar una petición de su marido, **sólo se va a referir a esa situación** y a ninguna otra. Asimismo, no debe permitir que su marido desvíe la conversación hacia otro asunto. Para ello, tiene que echar mano constantemente del disco roto.

– Álvaro

Álvaro podría utilizar la **respuesta asertiva elemental,** junto con el **disco roto.** Por ejemplo:

—Este análisis tiene que estar para mañana.

—Mira, tengo antes todos estos trabajos y no puedo cogerlo.

—Pero es que es de suma urgencia.

—Seguramente, pero éstos otros también. No puedo cogerlo ahora.
—¿Y ahora qué hacemos? Necesitamos esto para mañana.
—Puedes dárselo a otro compañero, pero yo no puedo cogerlo hasta que no haya terminado esto otro.

Como sus jefes y compañeros no estarán acostumbrados a una negativa por parte de Álvaro, insistirán hasta la saciedad, utilizando para ello toda clase de dramatismos, apelaciones a la urgencia, amenazas solapadas e indirectas. El disco roto consiste precisamente en darse cuenta de ese juego y no entrar en él: Álvaro debe continuar con su negativa hasta que hayan cesado las insistencias.

Si la negativa va más allá de una situación puntual, es decir, si Álvaro quiere dejar claro que, en general, se le abruma demasiado con trabajo, debería de añadirle a su aseveración un comentario sobre las **ventajas** que supondría para él y los demás el hecho de poder trabajar con mayor tranquilidad (mayor calidad en los resultados, menos confusiones o desarreglos, trabajos completos), frente a los **inconvenientes** de seguir así (errores, trabajos incompletos, "chapuzas").

Lo que **no** debería de hacer Álvaro en esta situación es personalizar ni hacerse la víctima. Sí es bueno explicar las razones por las que no se quiere seguir trabajando de esa forma, pero sin salirse del ámbito laboral. Normalmente, las razones más particulares (estrés, malestar, cansancio) no suelen interesar en una empresa y hasta pueden tornarse en contra de la persona que las expone.

Como en todo, es muy importante la **forma** de decir que NO. Álvaro debería procurar en todo momento no parecer agresivo ni reinvicativo, aunque sí firme en su decisión. Tiene que quedar claro que no va a ceder ante las insistencias.

– Víctor

De nuevo, es necesario aplicar la **respuesta asertiva elemental** ante los intentos de abuso por parte de Raúl. Un ejemplo podría ser:

—Oye, Víctor, ¿me podrías poner el dinero de la copa que he tomado? Se me ha olvidado el dinero en casa y...
—Mira, no puedo. Yo también ando escaso de dinero.
—Anda, a ti que más te dan 300 ptas. más o menos...
—No, ya te he dicho que no puedo.
—Pero si nunca me has puesto problemas.
—Bueno, pues ahora te digo que yo tampoco tengo dinero y que no te lo puedo pagar.

En este caso, Víctor también está utilizando el **disco roto.** Habrá veces en

las que la otra persona insistirá, sobre todo ante la novedad de la negativa, y otras en las que, con una sola frase asertiva, bastará para que no vuelva a insistir. Víctor tendrá que estar preparado, sin embargo, a que, las primeras veces, Raúl vuelva una y otra vez a intentar que éste le pague todo. Víctor se tiene que mantener firme y no claudicar ante los intentos de Raúl. Es importante, también, que controle su tono de voz, para que la negativa no parezca el principio de algo más fuerte. Debe de dejar claro que sólo se refiere a esa situación concreta y que no hay nada más que hablar.

Si quiere ser menos duro, puede utilizar la **respuesta asertiva empática.** Por ejemplo:

—Mira, entiendo que andes escaso de dinero, pero yo tampoco ando bien y no puedo pagarte la copa.

Este tipo de respuesta puede suavizar algo la posible agresión que se puede escapar de la respuesta que describíamos antes, pero necesitará de mayor insistencia, ya que el otro puede entender que, como somos tan comprensivos, terminaremos cediendo.

Es importante, en este caso, que Víctor se **prepare** concienzudamente su respuesta y cómo hacer frente a los posibles peligros de hacerla tambalear. Por ejemplo, puede intentar imaginarse la situación, tal y como prevé que vaya a ocurrir, y "ensayar" mentalmente sus respuestas de negación y las reacciones que debe de mostrar ante insistencias, victimismos y zalamerías por parte de Raúl.

– Sandra

La **respuesta asertiva elemental** que debería de dar Sandra tiene que ser corta y sin dar grandes explicaciones, aunque sí exponer las razones que la empujan a no querer seguir el plan que proponen sus amigos. Lo más seguro es que su negativa vaya seguida de algún comentario crítico o burlón, a lo que Sandra debería de estar preparada. Puede utilizar para ello el **acuerdo asertivo.** Veamos las dos técnicas aplicadas en conjunto:

—Venga, vamos a hacernos unos *calimochos* y luego nos vamos al "Cuché".

—Yo no voy, prefiero un sitio más tranquilo.

—¿Que prefieres un sitio más tranquilo? Qué aburrida.

—Sí, hoy prefiero un plan más tranquilo, pero eso no quiere decir que sea una aburrida.

—Pues vaya sosa.

—Ya te he dicho que eso no significa que siempre sea una sosa, es sólo que, hoy, prefiero no ir a bailar...

Ya lo comentaremos más adelante, pero, en este caso, es importante que

Sandra no se deje apabullar por los intentos de hacerla cambiar de idea haciéndola sentirse aburrida y diferente al grupo. Muchas burlas, insultos y amenazas se deben más al desconcierto que les supone a los demás esa nueva forma de actuar, que a algo realmente profundo.

Es importante, asimismo, que Sandra no generalice en su negativa a otras situaciones o personas. Es decir, se debería de centrar en que *esa vez* no quiere salir y eludir o cortar cualquier alusión a otras veces. Si alguien, o ella misma, quiere sacar ese tema, puede utilizar el **aplazamiento** asertivo:

—Si queréis, hablamos del tema mañana. Ahora prefiero irme a casa. Y

para evitarse a sí misma caer en la crítica, o para que nadie pueda entender una crítica en su negativa, puede utilizar la **respuesta asertiva empática:**

—Entiendo y me parece bien que queráis salir de copas esta noche, pero a mí me apetece algo más tranquilo.

– Aurora

Lo primero que debería de hacer Aurora es aclararse ante sí misma cuándo y en qué circunstancias acepta regalos o favores y cuándo eso va en contra de sus principios y no desea de ninguna forma aceptarlos. Sólo así podrá reaccionar adecuadamente ante situaciones inesperadas.

Para el caso de las situaciones en las que, claramente, Aurora no quiere aceptar un regalo, vale la estrategia de siempre: **respuesta asertiva elemental,** seguida, en este caso casi siempre, de disco roto, ya que la otra persona tenderá a insistir, disfrazando la intención del regalo con mil argumentos. Aurora podría tener preparada de antemano una **respuesta standard,** para que no le pille la situación de improviso y no sepa cómo reaccionar. Para ello, podría ensayar su expresión facial, que debería de ser siempre amable y sonriente, y alguna fórmula del estilo:

—No gracias, nunca acepto regalos en el trabajo.

Por mucho que insista la otra persona, Aurora debe de continuar con esta actitud, amable, pero firme, sin entrar a discutir argumentos que pueden hacerle dar respuestas de las que luego se arrepienta.

Con estos ejemplos, vemos que, aparte de aplicar las estrategias descritas al principio, hay que tener en cuenta una serie de factores cuando se quiere decir que NO a algo:

- ceñirse a la situación de la que se está tratando. Ni generalizar hacia otras situaciones ni permitir que el otro lo haga
- tener en cuenta que la otra persona, seguramente, insistirá. No "plegar velas" a la primera, sino insistir en la negativa, de la misma forma que lo está haciendo el otro

- tener muy en cuenta la conducta no verbal que se muestra a la vez que se dice la negativa: la expresión facial y el tono de voz deberían de ser firmes, pero no agresivos
- como la mayoría de estas situaciones pillan siempre de improviso, hay que prepararse la reacción de antemano. Antes de acudir a una cita, quedar con los amigos, esperar a que llegue el marido, etc., si se piensa que seguramente surgirá una situación "peligrosa", hay que tener bien pensada la propia respuesta y prevenir qué hacer ante posibles "resistencias" por parte del otro: críticas, burlas, amenazas...
- hay que tener muy claro, también, qué es lo que se quiere y qué es lo que no se quiere. A veces, creemos que tenemos claro lo que queremos, pero, luego, la otra persona echa por tierra nuestra actitud con cuatro argumentos. Deberíamos de aclararnos muy exactamente sobre qué situaciones, peticiones o conductas admitimos y ante cuáles no estamos dispuestos a ceder.

ESTRATEGIAS INTERNAS PARA AFRONTAR SITUACIONES

Al hablar de las causas que podían provocar el que una persona tuviera dificultades en decir NO, aludíamos a la falta de estrategias de comportamiento –de las que ya hemos hablado– y a otro tipo de dificultad, más interna y profunda, que podía estar impidiendo el que una persona utilizara las estrategias externas, por muy bien que se las aprendiera. La llamábamos "dificultades de pensamiento". Muchas veces ocurre que, aunque parezca increíble y nadie lo entienda, la persona no logra "cambiar" su conducta. Puede ir a cursos en donde le enseñan a aplicar habilidades para decir que NO, puede leer libros... pero no cambia. En estos casos, podemos sospechar que, en el fondo, a la persona le está "compensando" continuar con su actitud "sumisa", por alguna razón que sólo ella sabe. A esta razón, en Psicología Cognitiva se la llama "convicción" o esquema mental y es lo que ahora pasaremos a describir más detalladamente.

Vaya por delante que aquí sólo vamos a poder dar un reflejo muy rápido y superficial de toda la complejidad de ideas y convicciones que pasan por nuestras cabezas y que nos están influyendo para no poder decir que NO en ciertas situaciones.

Todos tenemos, desde pequeños, una serie de "convicciones" o "creencias". Estas están tan arraigadas dentro de nosotros, que no hace falta que, en

cada situación, nos las volvamos a plantear para decidir cómo actuar o pensar. Es más, suelen salir en forma de "pensamientos automáticos", tan rápidamente que, a no ser que hagamos un esfuerzo consciente por retenerlas, casi no nos daremos cuenta de que nos hemos dicho eso.

Si piensas en una situación que te haya causado problemas y la divides en tres momentos: el momento antes de entrar en ella; cuando estés en medio; y después, cuando ya hayas salido de ella, observarás el poder de los pensamientos y automensajes. Para cada uno de estos momentos, reflexiona: ¿qué te sueles decir normalmente? ¿Te alientas, te echas hacia atrás, te reprochas o te vas felicitando sobre tu actuación? Seguramente, en estos automensajes irán metidas gran parte de tus creencias y convicciones y de ellos depende el que tengas el ánimo de afrontar airosamente la situación o el que la encares como un perdedor.

Una típica convicción puede ser la de que necesitamos sentirnos apoyados o queridos por las personas relevantes para nosotros para sentirnos a gusto. Otra podría ser la necesidad de sentirnos competentes en algún área de nuestra vida para tener la autoestima medianamente alta.

Todos poseemos estas convicciones en algún grado. Por supuesto que casi todos nos sentimos mejor si contamos con un apoyo, si nos sentimos queridos; por supuesto que, para tener una buena autoestima se requiere, entre otras cosas, considerarse competente y saber mucho de algo. El problema comienza cuando una o varias de estas creencias se hacen tan importantes para nosotros, que supeditamos nuestras acciones y convicciones a su cumplimiento. Por ejemplo: la persona para la cual es absolutamente vital recibir el afecto de los demás, buscará este apoyo en todo lo que haga, es decir, intentará gustar a todo el mundo, estará constantemente temerosa de "fallarles" a los demás, interpretará gestos y palabras como "ya no me quieren", etc. Lo mismo le ocurre a la persona que *necesita* ser competente y hacerlo todo bien para sentir que vale algo. Esta persona pronto se convertirá en un perfeccionista, que nunca estará satisfecho con lo que haga, que se autorreproche y culpabilice ante cualquier error y que tenga puesto su listón tan alto que difícilmente pueda llegar a él. Cualquier exageración de una de estas creencias o convicciones puede proporcionar un considerable sufrimiento a la persona que las vive de esta forma, y suele traducirse en alguna conducta disfuncional. Así, la persona que tenga como necesidad principal la convicción de que "es necesario ser amado o aceptado por todo el mundo" ("necesito ser apreciado-aceptado por X, si no, no lo soporto"), no puede ser asertiva, ya que, para ella, es intolerable no caer bien a los demás y una excesiva asertividad le parecería peligrosa para cumplir este objetivo.

Por supuesto, no todas las convicciones son dañinas. “La amistad es un valor muy importante y hay que cuidarla” es una creencia perfectamente positiva y como ésta, hay miles de ellas. En una misma persona pueden “convivir” muchas convicciones beneficiosas y una o dos que, por exageradas, le hacen daño.

Veíamos que, en el caso de Lidia, ésta se movía principalmente por el miedo al rechazo de su marido. Decíamos que “le compensaba” continuar así, aunque se quejara, ya que, de negarse a más situaciones, peligraría para ella el amor de su marido. Hasta que Lidia no aclare sus ideas y no relativice la importancia de perder el amor de su marido, no cambiará su conducta, por mucho que tenga la sensación de “no poder aguantar más”. Lo mismo le ocurría a Sandra, con su temor a perder a los amigos o a ser “la diferente”. Mientras dé importancia primordial a este temor, no hará nada por autoafirmarse y negarse a seguir el plan que proponen sus amigos.

En Álvaro, el informático que aceptaba demasiado trabajo, pueden convivir dos convicciones dañinas: el miedo a perder la imagen de competente que está dando, lo cual sigue siendo, en el fondo, un miedo a no ser aceptado, querido o apreciado; y un excesivo perfeccionismo. Seguramente, Álvaro no se puede tolerar a sí mismo bajar el listón, ya que debe de estar basando su autoestima en el rendimiento. Es decir, cuanto más rinda, mejor se sentirá consigo mismo. Hasta que no relativice esto y se permita reconocer que tiene sus límites y que no pasa nada si no cumple, no cesará su conducta “sumisa” de aceptar todos los trabajos.

Las convicciones exageradas nos introducen en un círculo vicioso. Como nuestra “necesidad” (de afecto, de sentirnos competentes, etc.) es tan grande, buscamos constantemente en los demás la confirmación de que “nos siguen apreciando” o “valorando”. Y, consiguientemente, tendemos a distorsionar muchas veces la realidad y hacer interpretaciones precipitadas de reacciones de los demás que, rápidamente, clasificamos de “ya no me aprecia” o “ya no me valoran”.

Para combatir estas ideas, que tanto daño nos hacen, lo primero que tenemos que hacer es reflexionar sobre otras posibles explicaciones que se podrían dar a alguna conducta de otra persona que no ha “dolido”.

Veamos un ejemplo. Álvaro observa cómo su jefe, que normalmente siempre se para ante su mesa para decirle alguna cosa amable, pasa de largo y se va a decirle algo, aparentemente personal, a un compañero suyo. Rápidamente, se forman en su mente los siguientes pensamientos: “ya está, ya ha pasado a confiar más en Pedro que en mí. Esto es porque ayer intenté negarme a realizar un trabajo, cuando le dije que tenía otras cosas urgentes. Se lo

ha tomado mal. ¿Por qué habré hecho caso a los dichosos consejos de asertividad? Si no lo hubiera hecho, me saludaría y hablaría conmigo y no hubiera pasado nada".

Esta es la interpretación que hace él de la situación. ¿Existen otras explicaciones posibles a la conducta de su jefe?

POSIBLES EXPLICACIONES A CONDUCTAS NEGATIVAS DEL OTRO

Situación social y roles establecidos

La persona con la que hablamos puede estar "actuando" según le exige la situación en la que se encuentra o el rol social que tiene que representar. Ese papel no tiene nada que ver con nosotros ni con lo que opine la persona de nosotros.

Ejemplos: discusión sobre un tema serio o triste (la persona no puede estar amable y sonriente); amigo nuestro que es jefe (no puede comportarse con nosotros como cuando está fuera del trabajo); etc.

En el caso de Álvaro, el jefe puede tener que hablar seriamente con el compañero y no se puede parar a charlar afablemente con él.

Factores de personalidad o estado de ánimo del otro

Si una persona es manipulativa, lo será con todo el mundo, incluido uno mismo. Si es antipática en general, también lo será conmigo. No tiene porqué cambiar por estar interactuando conmigo.

Muchas conductas negativas de alguien respecto a nosotros obedecen a su estado de ánimo o humor momentáneo. Alguien puede estar malhumorado por algún problema o preocupado por algo que haya ocurrido antes de entrar yo en escena. Lógicamente, yo recibiré su mal humor, sin tener que ver nada con ello.

Álvaro no sabe lo que ocurre cuando no está presente él. Tal vez haya habido algún incidente que haya provocado unas palabras urgentes del jefe hacia el compañero.

Factores físicos

El calor, la incomodidad o, más frecuentemente, un malestar físico (dolor de cabeza, de muelas, de estómago) pueden convertir a la persona más afable

en huraña y antipática. No por ser nosotros van a dejar de sentirse mal, pero sí es posible que no nos cuenten porqué tienen ese comportamiento, ya que están tan ocupados en su malestar que no se dan cuenta de su conducta.

El jefe de Álvaro puede encontrarse en una de las circunstancias descritas y no estar de humor, momentáneamente, para charlar con nadie de forma distendida.

Errores en la propia conducta

A veces, efectivamente, puedo ser yo la causa directa de la conducta negativa de la otra persona, igual que a veces puedo provocar reacciones positivas.

Sin embargo, esta posibilidad no suele ser, ni con mucho, la causa más frecuente de las respuestas negativas de nuestros interlocutores. En cualquier caso, en vez de darle vueltas y lamentarse, habría que analizar: ¿qué puedo haber hecho mal? ¿cómo ha sido exactamente mi error: tono, contenido, he dejado de decir algo, he hablado demasiado? ¿cómo puedo remediarlo?

Para cada problema hay un remedio y si alguien advierte que sus esquemas mentales o convicciones le están impidiendo actuar de forma más asertiva, y negarse a realizar cosas que no desea hacer, debería intentar seriamente modificar esas convicciones. "Modificar" no significa cambiarlas, convertirse de persona pendiente de los demás a persona fría e insensible (sería imposible), pero sí se pueden relativizar las propias convicciones, conseguir que ya no sean una necesidad imperiosa, sin la cual me siento mal y me hundo, sino un esquema más, que yo persigo, pero que no me persigue a mí.

Los pasos a seguir serían: analizar la lógica y el realismo de los temores y necesidades que nos están impidiendo actuar asertivamente, darnos cuenta en qué medida están influyendo en nuestra dificultad para decir NO e intentar, poco a poco, ir sustituyéndolas por otras ideas más ajustadas a la realidad y menos catastrofistas. Ejemplos:

La persona que posee como convicción principal la idea de que:

"Es necesario obtener la aprobación y el cariño de todas las personas relevantes para mí"

tendrá estos comportamientos típicos:

- no expresar opiniones y deseos personales
- evitar conflictos aunque otras personas violen sus derechos
- gastar mucha energía para lograr la aprobación de los demás
- refrenar sentimientos (positivos y/o negativos).

Un análisis realista de su necesidad, le podría hacer llegar a las siguientes **conclusiones:**

* No puedo gustar a todo el mundo. Igual que a mí me gustan unas personas más que otras, así también les ocurre a los demás respecto a mí.

* En el caso de que alguna persona que me importa, no apruebe algo de mi comportamiento, puedo decidir si lo quiero cambiar, en vez de estar lamentándome de mi mala suerte. ¿Realmente pierdo *todo* su cariño si dejo de actuar como le gusta? En el caso de que realmente fuera así ¿es una catástrofe? ¿Dejo de ser yo por el hecho de que alguien ya no me apruebe?

* Intentando gustar a todo el mundo, no hago más que gastar excesiva energía y no siempre obtengo el resultado deseado. Puedo determinar lo que yo quiero hacer, más que adaptarme o reaccionar a lo que pienso que las otras personas quieren.

* Tengo que determinar si el rechazo es real o si estoy interpretando precipitadamente reacciones de los demás; y si este rechazo fuera real, debo de ver si se basa en una conducta inapropiada por mi parte o no. En el caso de que no fuera inapropiada, puedo encontrar a otras personas con las que sí pueda exhibir esta conducta.

La persona que posee como convicción principal de idea de que:

"Hay que ser totalmente competente en todo lo que se emprenda y no permitirse el más mínimo error",

tendrá estos comportamientos típicos:

- excesiva ansiedad en las situaciones en las que deben "dar la talla"
- evitación de las interacciones sociales por miedo a no tener nada interesante o digno de decir
- evitar la práctica de actividades sociales placenteras por miedo al fracaso
- conducta callada, aparentemente pasiva, cerrada, por preferir ésta a "meter la pata".

Un análisis realista de su necesidad, le podría hacer llegar a las siguientes **conclusiones:**

* Me gustaría ser perfecto para esta situación, pero no necesito serlo

* Mi valía personal no tiene nada que ver con el resultado de mis conductas. No por hacer algo mejor o peor soy más o menos persona.

* Intentando hacer las cosas perfectamente no llegaré a ser feliz nunca y me sentiré siempre presionado. Intentaré sustituir el hacer las cosas "perfectamente" por "adecuadamente".

* No hay nadie que sea **perfecto** ni competente en todo. ¿Porqué me exijo un imposible?

Estos son unos pocos ejemplos para ver cómo se podría cuestionar y transformar una convicción en mensajes más relativos y realistas. Si somos capa-

ces de ver la realidad desde otro ángulo, menos rígido y menos marcado por nuestras necesidades, nos sentiremos menos mal y podremos obrar más consecuentemente. Mientras sigamos viendo todo desde el prisma de nuestras necesidades de afecto, valoración, etc., no cambiaremos nuestra conducta, por mucho que nos esforcemos.

Valgan estos apuntes como punto de reflexión para que algún lector o lectora caiga, quizás, en la cuenta de por qué no logra llevar a cabo lo que quiere, pese a desearlo. La puesta en práctica de esta transformación de convicciones es mucho más compleja que todo esto y requiere, normalmente, de un proceso guiado por un Psicólogo. En la Bibliografía reseñamos algunos libros que ayudan a profundizar más en el tema.

Por ahora, plasmamos solamente un auto-cuestionario que cada uno de nosotros puede hacerse cuando alguien o algo le haya afectado, a su entender, más de la cuenta. Está pensado para ayudarnos a caen en la cuenta de cómo por culpa de nuestras convicciones exageradas, a veces estamos distorsionando la realidad. Al analizar el "realismo" de nuestros temores, tal vez logremos relativizarlos un poco.

CUESTIONARIO PARA MOMENTOS DE DESÁNIMO

PENSAMIENTO O TEMOR QUE ESTOY TENIENDO:

1. ¿Qué datos de la realidad justifican o están a favor de este pensamiento? ¿Cómo sé que esto ocurrirá realmente?
2. ¿Qué datos lo ponen en duda o lo matizan?
3. ¿Qué probabilidades existen de que ocurra lo que estoy pensando? (en porcentajes o "alta-media-baja")
4. ¿Qué otras explicaciones existen para el problema que me preocupa?
5. ¿Refleja esta situación una amenaza que señala un peligro potencial o un reto para superar miedos?
6. ¿Tengo recursos para abordar esta situación? ¿Cuáles?
7. ¿Qué me digo a mi mismo/a ahora? (Pensamientos alternativos) ¿Qué otras cosas se me ocurren?
8. ¿Hay pruebas que contradigan los pensamientos alternativos?
9. ¿Qué acciones puedo emprender para sentirme más a gusto?

BIBLIOGRAFÍA

FABREGAS, J.J. y GARCÍA, E. (1988): *Técnicas de autocontrol.* Ed. Alhambra, Biblioteca de Recursos Didácticos. Es un libro didáctico, pensado para adolescentes. Sin embargo, puede serle útil a cualquiera. Consta de tres partes, una de ellas es la Asertividad.

DAVIS, M.; MC KAY, M. y OTROS (1985): *Técnicas de autocontrol emocional.* Ed. Martínez Roca, Biblioteca de Psicología, Psiquiatría y Salud, Serie Práctica. Trata de múltiples temas y técnicas. Un capítulo está dedicado a la Asertividad.

BENESCH, H. y SCHMAND,W.: *Manual de autodefensa comunicativa.* Ed. Gustavo Gili.

GAUGELIN, F. (1982): *Saber comunicarse.* Ed.Mensajero.

VALLEJO NAJERA, J.A. (1990): *Aprender a hablar en público hoy.* Ed. Planeta. Aunque no habla directamente de la dificultad de decir NO, hemos considerado interesante incluirlo en la Bibliografía. Es un libro práctico y didáctico.

FENSTERHEIM, H. y BAER, J. (1976): *No diga sí cuando quiera decir no.* Ed. Grijalbo. Éste y el siguiente son dos libros básicos para aprender a decir NO, como indican sus títulos. También hablan de otros temas de Asertividad.

SMITH, M.J. (1979): *Cuando digo no, me siento culpable.* Ed. Grijalbo.

GIROJO, M. (1980): *Cómo vencer la timidez.* Ed. Grijalbo.

CASTANYER, O. (1996): *La Asertividad, expresión de una sana autoestima.* Ed. Desclée De Brouwer, Col. Serendipity, 23ª Edición. Este libro une estrategias de comportamiento asertivo con un análisis de los pensamientos y esquemas mentales que pueden estar dificultando la Asertividad.

WEISINGER, H. (1988): *Técnicas para el control del comportamiento agresivo.* Ed. Martínez Roca, Biblioteca de Psicología, Psiquiatría y Salud, Serie Práctica. Es este uno de los pocos libros que trata el tema de la agresividad, por lo que hemos creído conveniente incluirlo.

PALMER, P. (1991): *El monstruo, el ratón y yo.* Ed. Promolibro-Cinteco. Es un libro escrito para niños que quieran aprender conductas asertivas. Incluye ejercicios y pautas de reflexión.

“GESTIÓN DE REUNIONES EFICACES”

Escuela de Administración Pública
Región de Murcia

Escuela de Administración Pública
REGIÓN DE MURCIA

Región de Murcia
Consejería de Presidencia y Administraciones

1. Conceptos Generales

> Comité ejecutivo a las ocho, evaluación de objetivos a las diez, presentación de resultados a las doce y comida de trabajo a las dos. ¿Cuándo se trabaja entonces?.
>
> Las reuniones sin orden ni concierto son una lacra de la empresa actual. Contar con un moderador, cumplir el horario y extraer compromisos prácticos son las claves para que este indispensable instrumento de trabajo sea realmente eficaz.

1.1 Las reuniones

Una reunión es un instrumento de trabajo en equipo, un momento en el que distintas personas tienen la oportunidad, mediante la comunicación directa, de perseguir y conseguir objetivos concretos.

En una **reunión eficaz** deben confluir tres aspectos:

Producción de resultados

Cada participante contribuye al resultado de la reunión, por lo que debe ser capaz de producir ideas, analizar, criticar, sugerir y ofrecer soluciones.

Relación de personas

Las relaciones personales que se establecen entre las personas que acuden a una reunión pueden facilitar, o por el contrario, bloquear la consecución de los objetivos planteados. Por ello, nunca hay que olvidar que cada participante posee sus propias motivaciones, sistema de valores, percepciones subjetivas,… Trabajar estos aspectos, ser capaz de respetar y comprender a los demás participantes, favorece el desarrollo y los resultados de una reunión.

Organización

La organización se refiere tanto a aspectos previos de la reunión (información necesaria, convocatoria), como al propio desarrollo, en donde el papel del director es clave. Al mismo tiempo, éste debe ser capaz de animar la reunión desde su comienzo, si quiere que se produzca implicación y participación.

1.2 Ventajas e inconvenientes

Las reuniones tienen una serie de ventajas y de inconvenientes:

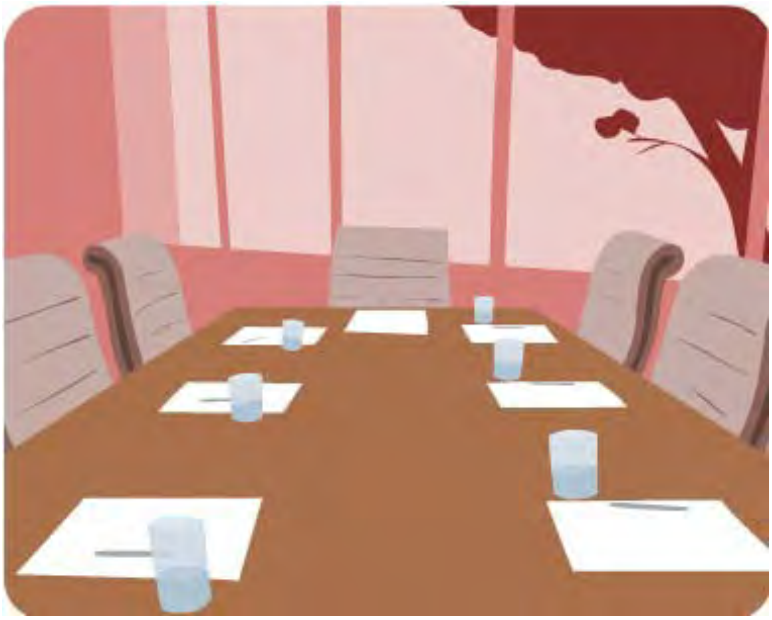
VENTAJAS

- Según se va desarrollando y se van tomando decisiones, los compromisos se reparten entre todos los participantes, por lo que fomenta la participación y el trabajo en equipo.
- Las decisiones se hacen impersonales, evitando las críticas innecesarias.
- Son un instrumento de motivación.
- Potencian los resultados al ofrecer una buena oportunidad de intercambio de información.
- Se fomentan y mejoran las relaciones interpersonales.
- Las decisiones que se toman son mejor comprendidas por todos.
- Se comparten objetivos, la sinergia hace que todos los participantes vayan en el mismo sentido.
- Se potencia la comunicación, tanto formal como informal.

INCONVENIENTES

- Si acuden demasiadas personas, las decisiones resultan difíciles y se consume mucho tiempo.
- Cuando los asistentes desconocen detalles de la misma, las decisiones pueden ser ineficaces.
- Si hay falta de tiempo, pueden llegar a tomarse decisiones de manera superficial.
- La responsabilidad individual queda diluida.
- Es frecuente que se acepte lo que se supone desea el director de la reunión.

- Surgen discusiones e incidentes que hacen perder, en ocasiones toda la eficacia que podría tener la reunión.
- Para conseguir los objetivos es necesaria una preparación previa.
- Algunos participantes no intervienen
- Pueden aparecer críticas poco constructivas y problemas de comunicación, así como conflictos interpersonales.
- Si el rol que adopta el director no se ajusta a las expectativas de los participantes puede carecer de eficacia.



1.3. Objetivos de las reuniones

Para dirigir una reunión de forma eficaz, debes aprender a plantearte los objetivos de la misma. Los objetivos que te marques condicionarán **quiénes** serán **los participantes** y **cuánto tiempo** necesitarás emplear en la reunión.

1.3.1. Características de los Objetivos

Las principales características de los objetivos de una reunión son:

- Describirán situaciones objetivas, sin valoraciones personales.
- Serán relevantes y alcanzables.
- Estimularán la libertad de pensamiento y de expresión, sin imposiciones ni coacciones que bloqueen la comunicación.
- Encerrarán intereses comunes para los participantes, sin caer en el favoritismo hacia unos pocos o hacia el convocante.
- Estarán redactados de forma concisa, concreta y clara.
- Facilitarán que se distinga el fin prioritario de los fines secundarios a alcanzar.

1.3.2. Tipos de Objetivos

Los objetivos se pueden clasificar en:

1. **Generales**
   - Poco concretos.
   - Globales.
   - Formulados en términos de capacidad.

2. **Específicos**
   - Concretos.
   - Precisos.
   - Evaluables o mensurables.
   - Formulados en términos positivos.

1.4. Tipos de reuniones

Las reuniones se pueden clasificar según ciertos criterios:

1.4.1. En función de la dimensión.

Mítines

- El número de participantes es ilimitado.
- No hay selección de participantes.
- La relación entre el orador y los participantes es mínima.

Comités

- El número de participantes es limitado.
- Hay una selección rigurosa de participantes.
- La relación entre el orador y los participantes es fluida y constante.

1.4.2. En función de la periodicidad.

Atendiendo a la frecuencia con la que se realizan las reuniones, éstas se pueden clasificar en:

Anuales:

La reunión anual tiene carácter informativo. Su objetivo es motivar e implicar al equipo desde el comienzo del año. Es el director de la reunión quien debe llevar el peso principal de ésta y debe estar muy bien preparada.

Mensuales:

Estas reuniones poseen un doble carácter: informativo y de compromiso, lo que hace que la participación de todos sea un elemento fundamental. Los planes de acción que se deriven de la reunión deben plasmarse por escrito. Estas reuniones deben aprovecharse para reconocer individual o colectivamente cualquier logro, por pequeño que sea. Este tipo de reuniones también se utilizan para plantear cómo resolver un determinado problema, ya que la creatividad del equipo es superior a la que poseen individualmente sus miembros.

Semanales:

Estas reuniones dan respuesta a los objetivos operativos y de equipo planteados semanalmente. Por esta razón son un importante feedback para el equipo. Deberían celebrarse a principios o a final de la semana, ya que de este modo se posee perspectiva global sobre la semana anterior. Otra de sus finalidades es crear una cultura de equipo: cómo se ha desarrollado una acción concreta, qué dificultades se han presentado, cómo se ha resuelto,… También pueden desarrollarse con el objetivo de desarrollar habilidades o de responsabilizar a los colaboradores en el conocimiento de un producto, empresa, cliente,…

Diarias:

Las reuniones diarias tienen como objetivo la solución de problemas. Este tipo de reuniones son óptimas para celebrar los éxitos y mantener al quipo bien orientado hacia los objetivos clave. En ellas se consigue un importante efecto motivacional, de implicación y solución de problemas. El mejor momento para celebrarlas es a primera hora de la mañana.

1.4.3. En función de los objetivos

Informativa:

El objetivo de estas reuniones es transmitir o recibir datos, normas, etc. La comunicación es básicamente en un solo sentido: del orador a los participantes. Se desarrolla en tres momentos:

1. Comunicación de la información por parte del director de la reunión o responsable de la información.
2. Rueda de presentación de dudas y preguntas por parte de los participantes.
3. Contestación a las diferentes dudas o preguntas por parte del director de la reunión.

Análisis de problemas:

Estas reuniones sirven para identificar la causa de problemas y para generar opiniones, sugerencias, recomendaciones que posteriormente serán analizadas y evaluadas. La decisión la toman especialistas o autoridades superiores. El director de la reunión debe dejar claro que no se tomarán decisiones sino que se elevarán los acuerdos considerados a los niveles competentes, como primer paso de la acción.

Decisoria:

El objetivo del director de la reunión es lograr que los participantes tomen una decisión libremente, tratando el problema planteado con entera libertad de opinión, discutiendo sus diferentes aspectos, interrelaciones, causas, con secuencias o intercambiando sus experiencias, puntos de vista y opiniones, siendo lo más importante llegar a acuerdos y tomar decisiones consensuadas. La característica principal de esta reunión es la participación del grupo y la actitud objetiva para recibir las soluciones aportadas por la mayoría.

Obtención de compromiso:

Sirve para exponer y explicar las razones de la decisión tomada y se obtienen compromisos y responsabilidades para aplicar y llevar a cabo determinadas acciones. También disipa dudas y temores.

1.5. La disposición física

1.5.1. Mesa redonda

En ella todas la posiciones son equiparables, pero se produce un efecto particular, «efecto Steinzor», el cual consiste en que, sin existencia de diferencia de estatus ni de relaciones de amistad, se origina una mayor interacción entre los participantes que ocupan posiciones que están enfrente, en lugar de contiguas, debido al contacto ocular.

El número de participantes máximo recomendado es 10. Su uso es idóneo en:

- Consejos administración.
- Reuniones de directores.
- Reuniones de búsqueda de soluciones a conflictos laborales.

Su uso no es adecuado en:

- Reuniones de formación.
- Asambleas.
- Reuniones de estudio.
- Reuniones de información.

1.5.2. Mesa cuadrada

- Ángulo:
  - Facilita la conversación.
  - Dificulta: cooperar, competir, coaccionar.
- Lado a lado:
  - Facilita la cooperación.
  - Dificulta: conversar, coaccionar, competir.
- Cara a cara:
  - Facilita: conversar, coaccionar, competir.
  - Dificulta: cooperar.
- Extremos opuestos:
  - Facilita: coaccionar, competir.
  - Dificulta: conversar, cooperar.

El número de participantes máximo recomendado es 10. Su uso es idóneo o inadecuado dependiendo del objetivo que desees obtener en cada reunión.

1.5.3. Mesa en “U”

Esta disposición es IDEAL porque fomenta la participación del grupo. El número de participantes recomendado es de hasta 12 ó 14.

Su uso es idóneo en:

- Reuniones de estudio.
- Reuniones de información.
- Reuniones de formación.
- Asambleas.
- Reuniones de pequeños comités.

Su uso no es adecuado en:

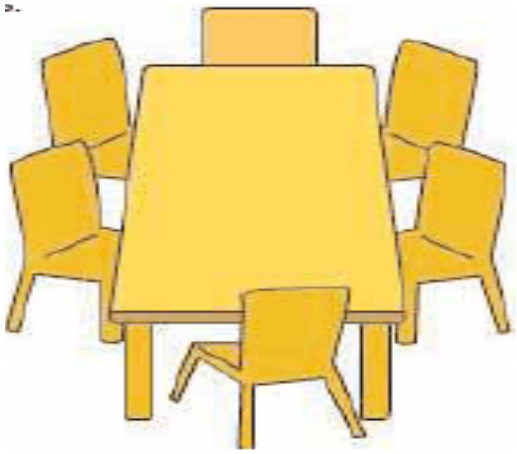
- Consejos de Administración.
- Reuniones de directores.
- Reuniones de búsqueda de soluciones a conflictos laborales.

1.5.4. Mesa rectangular

Lleva consigo una disposición diferencial y discriminativa de posiciones. También se produce «el efecto cabecera» en el que esa posición se relaciona con el estatus del miembro más destacado del grupo. El número de participantes es variable, puede oscilar entre 15 ó 20.

Su uso sólo es idóneo en:

- Grandes conferencias.
- Asambleas de ministros.
- Asambleas plenarias.



1.6. Los participantes

Los participantes de una reunión serán:

- Personas que puedan hacer una contribución interesante al caso, por tener conocimientos profundos en la materia.
- Aquellos que representan a un colectivo al cual le van a afectar las decisiones emanadas de la reunión.
- Aquellos que puedan ser ejecutores de las decisiones que se tomen.
- Las personas que van a integrarse en un equipo, especialmente cuando una reunión tiene el propósito de formar un equipo.

Para elegir el número de participantes, se debe tener en cuenta la siguiente tabla:

Elección del número de participantes

Número	Objetivo	Características	Duración	Ejemplo
De 4 a 6	Buscar y encontrar una solución a un problema planteado	Se consigue gran eficacia, participación e implicación de los asistentes Es difícil potenciar las influencias personales	Entre 45 minutos y 1 hora y media (pueden ser de hasta 4 horas, pero con descansos).	Equipos de dirección, jefes de departamento
De 7 a 10	Iniciar algo nuevo o tratar de detectar las causas de una problemática.	Disminuye la eficacia del grupo Conlleva un gran aporte de ideas	Entre 1 hora y 1 hora y media	Reuniones de departamento
De 11 a 15	Entrenamiento o formativos.	Grupo no eficaz para la toma de decisiones Formación donde la participación es elevada	Entre 1 hora y 1 hora y media	Comisión de coordinación
Más de 15	Revisión de un programa, presentación de unos resultados, exposición de un proyecto o similares	La participación se limita a preguntas o sugerencias, no se puede entrar en el terreno del debate	1 hora	Asamblea

1.7. Etapas de una reunión

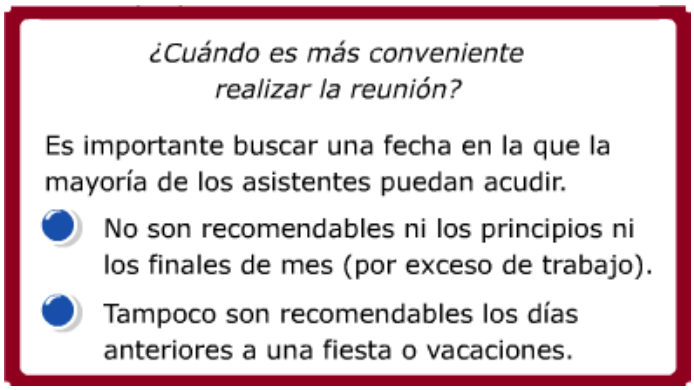
Una reunión supone un proceso que tiene su desarrollo en el tiempo con implicaciones. Las etapas del proceso que implican las reuniones es el siguiente:

- Preparación
- Comienzo
- Objetivos y métodos
- Desarrollo
- Conclusión
- Seguimiento

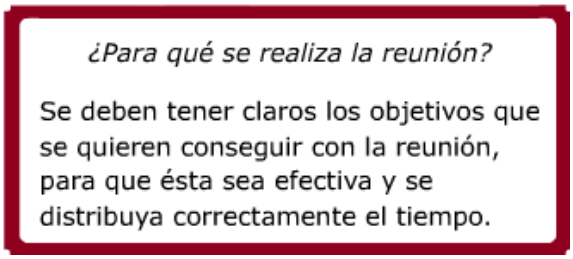
1.7.1. Preparación

Los factores que hay que controlar en la fase de preparación son:

- **Fecha**



- **Objetivos**



- **Participantes**

¿Quién debe asistir?

Se debe elegir a los participantes según su relación real con respecto al tema que se va a tratar, es decir, con el objetivo de la reunión.

- **Información previa**

¿Qué tienen que saber los asistentes antes de la reunión?

Es conveniente informar a los participantes de los aspectos clave que se van a trabajar durante la reunión antes de cada convocatoria, con el fin de que conozcan con antelación los temas que van a tratar.

- **Tiempo**

¿Cuánto debe durar la reunión?

La duración de la reunión estará en función del objetivo de la misma. Debe especificarse la hora de comienzo y la de finalización.

- **Hora**

¿A qué hora es más conveniente reunirse?

El horario también debe tenerse en cuenta, ya que a última hora de la mañana las reuniones tienden a ser menos productivas que a primera hora.

- **Orden del día**

¿Qué orden se va a seguir?

Antes de comenzar la reunión se debe establecer el orden en el que se van a ir comentando todos los puntos a tratar.

- **Metodología**

¿Qué procedimientos se van a seguir?

Antes de comenzar la reunión se deben establecer los procedimentos a seguir.

- **Medios**

¿Qué medios físicos/materiales se necesitan para el desarrollo de la reunión?

Se deben preparar todos los documentos y materiales necesarios a entregar o trabajar durante la reunión, así como la sala donde se va a celebrar ésta.

- **Acuerdos**

¿A qué acuerdos se debe llegar?

Están íntimamente relacionados con los objetivos de la reunión y son el fin último de la misma.

Recuerda que...

Las reuniones, en general, se preparan poco y esta escasa preparación viene de no dar importancia a uno o varios de los factores que hemos comentado.

1.7.2. Comienzo de la reunión

Una vez dispuestos todos los aspectos de la etapa de la preparación llega el momento de comenzar la reunión.
Los aspectos que facilitan el correcto comienzo de la reunión son:

1. **Puntualidad**: Se debe comenzar siempre a la hora establecida, ya que si no se está premiando a los que llegan tarde y retrasan la reunión.
2. **Clima**: Intentar desde el principio romper el hielo y crear un clima positivo. El ambiente del resto de la reunión depende en gran medida del clima que se haya conseguido crear en los primeros momentos.
3. **Acogida**: Hacer referencias personales a la hora de acoger o dar la bienvenida a los participantes: conseguir un estado de predisposición adecuado desde el comienzo, saludando de forma individual antes del comienzo formal de la reunión.
4. **Presentaciones**: Presentar siempre a un asistente no habitual o a un nuevo miembro del equipo, para no crear barreras por desconocimiento.
5. **Comportamiento verbal**: Preparar las primeras frases, no fiarse de la improvisación.
6. **Comportamiento no verbal**: Atender al comportamiento no verbal. Comenzar con un tono de voz adecuado, mirando a los participantes y evitando el estatismo.

1.7.3. Objetivos y métodos

A todos los participantes convocados a una reunión les gusta saber al comienzo de ésta qué se pretende conseguir y de qué manera. Por tanto, hay que especificar los objetivos y la metodología de la reunión.

Objetivos

¿Qué pretendemos al comunicar los objetivos?

- Centrar a los asistentes en los temas que se van a tratar.
- Evitar que tengan expectativas falsas sobre el contenido de la reunión.

Métodos

En función del tipo de reunión y de los objetivos que se persigan, se pueden utilizar distintos métodos:

1. Exponer las soluciones a aplicar para resolver un problema y dejar un espacio al final para las aclaraciones y preguntas.
2. Plantear un problema, exponerlo a debate del equipo y acordar las soluciones.
3. Establecer una ronda de opiniones sobre el tema a debatir.
4. Preguntar al equipo por el método que se quiere seguir, establecerlo y seguirlo.
5. Dejar que el equipo resuelva por sí solo el problema.

1.7.4. Desarrollo

Cuando la reunión se esté desarrollando, hay que tener en cuenta estos factores:

1. Procurar el dinamismo de la reunión.
2. Mantener el control.
3. Alentar a todos los asistentes a participar.
4. Escuchar de forma activa.
5. Observar las actitudes individuales.
6. Mantener un ambiente cordial.
7. Reconocer las intervenciones.
8. Discutir los temas en profundidad antes de adoptar decisiones.
9. Resumir cada fase.
10. Especificar cada decisión.
11. Emplear todas las ayudas disponibles (documentación, medios audiovisuales,…).
12. Establecer planes de acción.
13. Adaptarse a los participantes y al equipo.

Recuerda que...

La responsabilidad del Director de la reunión sobre estos factores es casi total. Si el los tiene en cuenta, los procura y los fomenta, es muy probable que cada participante aporte a su vez su granito de arena al éxito de la reunión.

1.7.5. Conclusión de la Reunión

Ha llegado el momento de concluir la reunión. ¿Cómo se debe hacer?

- Haciendo una **síntesis** de los acuerdos.
- Nombrando **responsables** de los acuerdos.
- Estableciendo **necesidades** y fechas de seguimiento.
- Concertando, si procede, la **fecha** de la próxima reunión.
- Alentando a conseguir los **objetivos** adoptados.
- **Agradeciendo** la asistencia y la participación.
- **Terminando** a la hora establecida.

2. Inicio, Desarrollo y Roles

2.1. El orden del día

En la estructura de la reunión eficaz no puede faltar el «orden del día».

El «orden del día» sirve para:

Eliminar la incertidumbre, sobre:

- Relación de temas.
- Anotaciones.
- Documentación.

Clarificar:

- La duración.
- Los asistentes.
- El motivo.

Evitar falsas expectativas, a la hora de definir objetivos.

A la hora de programar los temas, debes tener en cuenta los siguientes aspectos:

- No intentar tratar demasiados asuntos en la misma reunión. Son más efectivas las reuniones cortas. Si es necesario, aumenta su frecuencia.
- Selecciona los puntos vitales de cada tema y centra la reunión en ellos
- Redacta el plan de reunión de forma clara, agradable y resumida: transfórmalo en una agenda eficaz.

Al programar los horarios (comienzo y final), debes considerar ciertas «holguras» para evitar imprevistos:

- Fija la hora estimada de finalización 15 minutos antes del hito considerado
- Prolonga los tiempos previstos para cada tema en 5 minutos más de lo que estimes necesario
- Prevé los tiempos «comodín», como pausas o entreactos no anunciados, de los que podrás fácilmente prescindir si el desarrollo de la reunión así lo aconseja.

2.2. Una convocatoria motivadora

Los aspectos que harán que motives a los convocados a una reunión, y que contribuirán a su eficacia, son los siguientes:

- Informa sobre el porqué y para qué se hace la reunión.
- Indica qué se desea obtener de los convocados.
- Convoca con varios días de antelación. Se requiere un tiempo suficiente para que los miembros del grupo se involucren en el desarrollo de algún tema y puedan preparar adecuadamente su aportación.
- Hazles ver la importancia de su aportación sobre el tema y su trascendencia para llegar a la solución del problema planteado.
- Adjunta a la citación un orden del día y toda la información posible y completa.
- Esto es un indicador de transparencia y democracia en el proceso de decisión posterior.

2.3. Cómo presentar una reunión

La presentación de una reunión debe ser puntual y amistosa. Una reunión debe comenzar con una introducción que:

Una reunión debe comenzar con una introducción que:

- **Ponga en ambiente** a los participantes.
- **Corte** con las actividades anteriores.
- Cree el **clima** conveniente.
- Exponga en qué va **a consistir** la reunión.

En el inicio de una reunión deberás recordar:

- El **objetivo general** de la reunión (no debe ser retórico, ni reiterativo).
- El **tema o temas a tratar** (tampoco debe ser retórico, ni reiterativo).
- Lo que **esperas de los participantes** para evitar equívocos.

Cómo motivar al inicio de una reunión

Factores motivadores

- Empleo de **preguntas retóricas** de las que no esperes contestación o cuya respuesta va a ser dada a continuación.
- Relato de **anécdotas personales o sucesos actuales**, sobre cuya solución vaya a tratar el tema que se desarrollará después.
- Relato de una **historia**, una cita o definición.
- Creación de un **efecto óptico o visual** que cree expectación y atraiga la atención.

Factores desmotivadotes

- Disculpas sobre lo que **todavía** no ha salido mal.
- **Fórmulas vacías** («Estimado público...», «Respetables miembros del consejo...»).
- **Chistes** (el humor es motivador si se sabe utilizar; los chistes no).

Recuerda que...

Para despertar la curiosidad de los miembros sobre el tema que se va a desarrollar, concéntrate en los factores motivadores y evita los factores desmotivadores.

2.4. Toma de Decisiones en una Reunión

Para tomar decisiones eficaces en una reunión, debes seguir unas **etapas** claras y diferenciadas:

- Etapa 1. **Clarifica** las alternativas.
    - Dado que una decisión presupone la presencia de varias alternativas a un problema, defínelas de forma clara.

- Etapa 2. **Decide** la acción correcta.
    - Toma la decisión ideal contando con todas las variables posibles.

- Etapa 3. **Compromete** la decisión.
    - Asegúrate de que siempre haya un compromiso, respecto a la decisión tomada, por parte de todos los miembros del grupo.

- Etapa 4. **Implanta** la decisión tomada.
    - Informa a todos sobre la decisión.
    - Asigna responsabilidades para ejecutar la decisión a aquellas personas que tengan capacidades para hacerlo.
    - Asegúrate de que decisión es aceptada por aquellos a quienes afecta.

- Etapa 5. **Revisa** la eficacia de la decisión.
    - Controla a los implicados en el proceso de la puesta en marcha de la decisión.
    - Pide informes sobre resultados.
    - Si fuera necesario, incorpora datos que clarifiquen o especifiquen mejor el proceso que lleva a la obtención de resultados.

Para que las decisiones que tomes sean **eficaces**:

- Toma **pocas** decisiones.
- Aprende a **escuchar** todas las opiniones:
- Si no hay argumentos en contra, entonces no hay suficientes argumentos.
- Descubre el **problema** y plantéalo debidamente: una buena decisión sobre un problema mal planteado es una mala decisión.
- No intentes **resolver** todo a la vez: no debes pretender resolver varios problemas con una sola decisión.
- Busca **primero** la verdad y toma **luego** la decisión.
- Recuerda que lo importante es la calidad de la decisión.

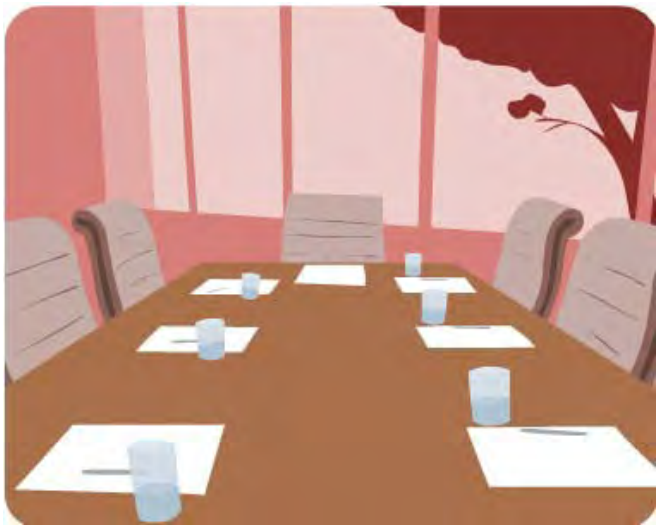
2.5. Cómo coordinar una reunión

2.5.1. Coordinar la participación

- Asegurarse de que **todos** hayan intervenido (dicho o hecho algo).
- Procurar que los asistentes **sientan** la reunión como propia.
- Solicitar la **opinión** de los individuos.
- Evitar las **desviaciones** del tema.
- No **discutir** opiniones, sino destacar las ideas y experiencias, y resumir las conclusiones.
- No olvides **prestar atención** a todos los participantes por igual.
- **Establecer límites** de autoridad entre los participantes.

2.5.2. Coordinar la tarea

- No perder de vista el objetivo de la reunión.
- Prestar atención a los pasos del análisis del problema y de la formulación de alternativas.
- Evitar las soluciones fácilmente alcanzables, pero inapropiadas y de baja calidad.
- Impedir que la reunión continúe si hay aspectos que no se comprenden suficientemente.
- Evitar que se salte de unos temas a otros sin haber dado solución o apurado el repertorio.
- Utilizar la síntesis para saber en qué fase se encuentra la reunión.
- Procurar que se hagan aportaciones efectivas y concretas, fructíferas, documentadas y serias.
- No permitir que la reunión concluya sin conclusiones.



2.6. Condiciones que favorecen una participación plena

Formulación de objetivos.

Los objetivos deben formularse de forma clara y explícita, de forma que los miembros los conozcan; esto aumentará el sentimiento de pertenencia y facilitará el proceso de toma de decisiones.

Clima humano.

El clima adecuado es el que permite una comunicación libre, espontánea y confiada, aquel que reduce la intimidación a través de la expresión de sentimientos propios y de la aceptación de los sentimientos de los demás.

Ambiente físico.

El ambiente físico debe reunir una serie de características: espacioso, bien iluminado, sin ruidos, limpio y ordenado.

Motivación.

Todos los miembros deben estar motivados para lograr los objetivos.

Satisfacción.

Es importante que todos los miembros sientan que son aceptados, perciban que se les escucha, comprueben que se aprecian sus ideas.

Intercambio de opiniones.

El intercambio de todas las opiniones, tanto positivas como negativas, y el respeto y aceptación de todas y cada una de ellas entre todos los miembros, favorecen la participación plena.

2.7. Roles que surgen en una reunión

Los roles son líneas de conducta que se repiten de un modo más o menos sistemático en los colaboradores de los equipos.
Los roles pueden ser:

Roles formales: fruto de una decisión y planificación consciente. Por ejemplo; el director de una reunión.

Roles informales: espontáneos e inconscientes y no necesariamente asignados. Por ejemplo; el rol del charlatán.

Los roles formales son aquellos que cumplen una función operativa en una reunión. En la gran mayoría de las reuniones todos ellos son asumidos por el director; pero en una reunión compleja, con muchos participantes y con distintos contenidos, deberían estar claramente diferenciados los siguientes roles:

MODERADOR: Es un rol poco común pero muy efectivo en grandes (por número de participantes) reuniones. Su función es gestionar la participación responsabilizándose de los turnos de palabra.

DIRECTOR: Es quien convoca y dirige la reunión. Es en gran medida su responsabilidad dotar de contenido a una reunión, así como dinamizar, hacer participar, controlar y gestionar el paso a paso de la reunión.

SECRETARIO: La función del secretario es anotar aquellos aspectos que los participantes deseen incluir en el acta de la reunión: acuerdos responsables, acciones, fechas... Su papel, igual que el del moderador, debe ser rotatorio.

Recuerda que...

Los roles informales pueden actuar de forma positiva, favoreciendo el desarrollo de la reunión, o de manera negativa, dificultando el transcurso de la misma.

2.8. Roles informales de un Director de reunión

Los roles informales que un Director de reunión puede adoptar son:

PADRE: El director que adopta este rol...

- Muestra comprensión por las circunstancias de los asistentes
- Finalmente toma las decisiones “en beneficio del equipo”

Funciones **positivas**:

- Deja hablar
- Demostración de empatía
- Actitudes de protección
- Genera confianza en el equipo.

Funciones **negativas**:

- Paternalismo
- Poca participación real del equip en la toma de decisiones.

RELACIONES HUMANAS: El director que adopta este rol...

- Énfasis en facilitar el acercamiento entre los participantes
- Evita tensiones
- Intenta que la reunión transcurra en un ritmo amable
- Evita posturas paternalistas

Funciones **positivas**:

- Facilita la comunicación y participación
- Sabe generar un buen clima

Funciones **negativas**:

- Retrasa la toma de decisiones
- Suele sentirse incomodo y sin recursos cuando surgen conflictos y tensiones

MANIPULADOR: El director que adopta este rol...

Tiene unas ideas predefinidas sobre los problemas y sus soluciones y convoca la reunión con el fin de manipular a los participantes para que le apoyen en su criterio.

Dirige la sesión de forma participativa y resuelve las diferencias solo cuando estas pueden inclinarse hacia sus propias conclusiones.

Funciones **positivas**:

- Posee habilidades de comunicación y convicción
- Generalmente se trata de un "líder natural" ante el que los participantes se pliegan

Funciones **negativas**:

- Suele producir apatía y falta de compromiso, ya que los asistentes se dan cuenta de la manipulación a la que están siendo sometidos.

AUTÓCRATA: El director que adopta este rol...

Suele sofocar las discusiones con juicios y evaluaciones sobre los demás asistentes, de forma que a corto plazo, nadie se muestra dispuesto a opinar o participar.

Funciones **positivas**:

- Posee autoridad y capacidad de influencia sobre el equipo
- Transmite convicción

Funciones **negativas**:

- Anula al equipo y su creatividad
- Pierde credibilidad con facilidad y carece de mano izquierda para resolver conflictos.

POPULAR: El director que adopta este rol...

- Destaca por su deseo de agradar
- Se resiste a ejercer cualquier tipo de liderazgo si percibe la más mínima oposición en el equipo.
- Procura conformar a todos

Funciones **positivas**:

- Actitud positiva hacia las personas y los temas de la reunión
- Trasmite cercanía y suele poseer cierto encanto personal

Funciones **negativas**:

- Su deseo de agradar le hace incurrir en contradicciones
- No soporta situaciones difíciles o tensas

TOLERANTE: El director que adopta este rol...

- Se rige por su máxima: “dejar hacer”
- Su papel se limita voluntariamente a proporcionar una mínima estructura y a actuar de mediador tan solo en situaciones realmente conflictivas

Funciones **positivas**:

- Puede funcionar cuando el equipo es lo suficientemente maduro como para delegar tanto el contenido como el desarrollo de la reunión.

Funciones **negativas**:

- Cuando el equipo no es lo suficientemente maduro, la reunión se convierte en algo escasamente productivo.

2.9. Roles informales de los participantes

Los roles informales que los participantes de reunión puede adoptar son:

Charlatán:

- Habla de todo de forma incansable, excepto del tema a tratar
- Domina y monopoliza la reunión.
- Rara vez escucha a los demás.
- Si el director de la reunión no lo frena, el resto de los participantes terminará aburriéndose y se abstendrá de intervenir.

Silencioso:

- Tiene ideas pero no las formula
- No participa activamente en las reuniones
- Es un participante pasivo de todo cuanto ocurre
- Participa de forma breve y concisa cuando se le pregunta

Simpático:

- Busca el reconocimiento de los demás a base de chistes, imitaciones... Tratando de desviar a los demás de sus objetivos.
- Es uno de los participantes más comunes en todas las reuniones.

Obstruccionista:

- Le gusta discutir y llevar la contraria
- Puede ser de temperamento pacífico, pero resentido por problemas o situaciones pasadas.
- Lamenta el tiempo que tiene que dedicar a las reuniones que, en cualquier caso, le parecen una tontería.
- Manifiesta una actitud negativa y, en general su intención de acabar cuanto antes.

Rígido.

- Ignora sistemáticamente la opinión de los demás, ya que no quiere aprender de ellos.
- Es de ideas fijas y además muy susceptible.
- Difícilmente se le convence de nada.

El que pasaba por allí:

- Es difícil de manejar durante la reunión, ya que en realidad no suele basarse en malas intenciones
- Sencillamente, es un participante que desconoce el contenido de la reunión.
- No tiene nada preparado.

Explicador:

- Asume un papel que considera importante: explicar a los demás que quiere decir cada intervención que se produce durante la reunión. Puede hacerlo de forma indiscriminada o tan sólo de lo que dice el Director de la reunión.

Alter ego del jefe:

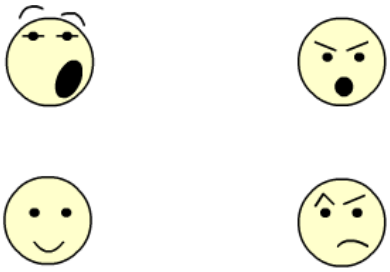
- Apoya de forma incondicional al director de la reunión o a cualquier otra persona influyente que participa en la misma.

El que tiene su propio plan:

- Orienta al equipo hacia sus propios objetivos individuales y personales enmascarándolos, es decir, modificar los objetivos de la reunión para acomodarlos a sus fines.
- Aparece en la reunión con un plan de acción particular o cuando menos tiene un objetivo e intención predeterminada y quiere influir en ese sentido en el resto de participantes.

El director frustrado:

- Se opone por sistema al director de la reunión e intenta suplantarlo parcial o totalmente.
- En general, posee ilimitada confianza en sus propias cualidades, que no emplea de manera positiva.



2.10. Características personales de un buen Director de reuniones

Un buen director de reuniones tiene que tener una serie de características:

- Capacidad de comunicación.
- Pensamiento claro y rápido.
- Espíritu abierto.
- Imparcialidad.
- Espíritu positivo.
- Paciencia.
- Sentido práctico.
- Capacidad de organización.
- Tacto en el trato personal.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de síntesis.
- Facilidad de palabra.
- Seriedad.
- Autocontrol.
- Sentido del humor.
- No debe dejarse influir por los prejuicios.

2.11. Funciones de un buen Director de reuniones

Clarificar

Es necesario asegurarte de que todos sepan y entiendan lo que dice el otro cuándo, dónde, con quién y sobre todo las razones por las cuales se reúnen. Para ello:

- Aclara el objetivo de la reunión desde el comienzo de la misma.
- Reformula las opiniones que convenga resaltar.
- Repite los puntos importantes.
- Resume o sintetiza.
- Da contestaciones directas, ahorra tiempo.
- Haz reuniones que sirvan para saber en todo momento cómo se va y cuál es el contexto global de la situación.

Controlar

Así garantizarás el buen funcionamiento de la reunión y que se lleguen a conseguir los resultados previstos. Para conseguir tal fin:

- Establece normas de actuación que permitan una comunicación fluida.
- Administra bien el tiempo del que se dispone.
- Regula las intervenciones.
- Evita interrupciones externas a la reunión.
- Propón descansos cuando las cosas estén encasilladas.

Dinamizar

Con ello conseguirás que la reunión se desarrolle con un tono vivo, que animará la participación y la aportación de soluciones al problema planteado.

- Estimula a que participen aquellos que no lo hagan
- Refuerza adecuadamente cada tipo de comportamiento
- Motiva al grupo señalando los logros que éste va alcanzando

Crear un clima positivo

Para ello puedes:

- Poner en marcha habilidades básicas de comunicación: aprende a escuchar, empatiza, sé sensible...
- Respetar la opinión del otro.
- Evitar las críticas no constructivas.
- Respetar la libertad de expresión.
- No temer el dar a conocer tus sentimientos.
- Inducir calma y relajación.
- Evitar comportamientos que distraigan.

2.12. Técnicas de motivación que debe conocer un Director de reuniones

Pregunta test.

Utilízala para definir una palabra que los participantes utilizan con significados claramente distintos o también, para definir una alusión confusa.

Ejemplo: «... estamos utilizando constantemente la palabra ser empático pero, ¿qué significa realmente?».

Invitación directa a participar.

Lo debes emplear para hacer intervenir a una persona que ha permanecido en silencio o a un participante que, por sus gestos, parece querer intervenir.

Ejemplo: «... y tú, Alberto, ¿qué opinas?».

Petición de complemento.

Echa mano de ella para invitar a completar puntos de vista distintos u opiniones diferentes.

Ejemplo: «... después de lo planteado por Rocío y Pedro, ¿qué nos sugiere esto?».

Pregunta eco.

Tu misión será la de devolver al participante su propia pregunta con su misma formulación, para que sea él mismo quien se responda, ya que conoce el tema. Es decir, es responder una pregunta con otra.

Ejemplo: «cuando escuchas decir a alguien que su jefe es muy empático, ¿qué te sugiere?».

Pregunta rebote.

Devuelve la pregunta hecha por un participante a otro.

Ejemplo: «David, ¿podrías ayudar a tu compañero en la exposición de esa idea?».

Pregunta recuerdo.

Consiste en que retomes una cuestión planteada con anterioridad y que quedó sin respuesta.

Ejemplo: «... pues bien, contestando a la pregunta que anteriormente nos formuló Luis sobre la motivación, ahora podemos decir que...».

2.13. Solucionar los casos difíciles en una reunión

¿Qué hacer si algún participante…?

Quiere imponer sus opiniones.

- Anima a los demás a comentar sus opiniones.
- Fomenta la confianza de los otros miembros en sí mismos, para que no se dejen influir.

Lo discute todo constantemente.

- Mantén la calma.
- Pregúntale y ponle en evidencia.

No para de hablar.

- Fija normas sobre el tiempo de intervención.
- Con tacto, interrúmpele para solicitar otras intervenciones.
- No le mires cuando hagas preguntas.

Obstinado, no cree en ideas nuevas.

- De vez en cuando, pide con mucho tacto su opinión.
- Busca su amistad personal.

Trata de conocer tu opinión, en lugar de dar la suya.

- Formula la pregunta al grupo y después a él nuevamente.

Se muestra susceptible.

- Usa mucho tacto y diplomacia.
- Sé neutral.
- Cita algún caso hipotético paralelo a la situación de que se trata.

Solicita información confidencial.

- Procede con tacto y buen sentido, niégate a proporcionarla.

Cuchichea con otro.

- Anima a que expresen en público lo que hablan, manifestando tu interés en conocer su punto de vista.

No cesa de hacerse el gracioso.

- Dirígele una mirada fría y mantenla hasta que se calle; luego retoma la reunión con un sarcástico «gracias».
- Si la situación lo requiere, llama su atención directamente.

3. Reuniones Eficaces

3.1. Cómo clausurar una reunión

Para clausurar una reunión debemos seguir una serie de pautas:

- No concluyas la reunión de **forma súbita**.
- Puedes **cerrar** igual que comenzaste, con una pregunta retórica, una cita, una anécdota, etc.
- Finaliza con **palabras de gratitud** por la colaboración prestada y con una despedida cordial.
- Termina a la **hora prevista**.
- Haz un **resumen** de los puntos importantes, esto ayuda a:
    - Retener los temas importantes.
    - Reafirmar los conceptos recibidos.
- Enumera los **acuerdos parciales** logrados.
- Obtén un **plan de acciones** concreto.
- Nombra **responsables** y obtén compromisos para el cumplimiento de los acuerdos.
- Fija la fecha de la **próxima reunión** si quedan temas pendientes.

3.2. Acciones posteriores a la reunión

Una vez finalizada la reunión debemos realizar una serie de acciones:

- Anota de forma ordenada los acuerdos a través del acta.
- Remite copia del acta a los asistentes.
- Elabora y comprueba el plan de acción.
- Identifica claramente a los responsables y asegúrate de que se comprometen a cumplir los acuerdos.
- Remite toda la documentación necesaria a los responsables de alguna actividad.
- Remite y recuerda los plazos de actuación.

- Informa sobre los resultados que se van obteniendo.
- Archiva el acta.
- Evalúa la reunión.

Recuerda que...

El acta de una reunión sirve para recordar compromisos de actuación y plazos marcados. Las actas deben ser: cortas, precisas e indicativas.

3.3. Evaluar la eficacia de la reunión

La evaluación de una reunión puede hacerse mediante dos técnicas fundamentales:

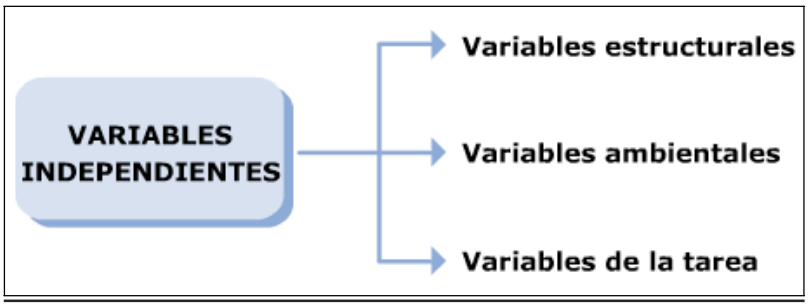
Cuestionario

Consiste en consultar a los participantes acerca de los aspectos más relevantesde la reunión. Esta evaluación debe hacerse inmediatamente después de terminada la reunión, a través de unas preguntas de evaluación que se pasarán a cada uno de los asistentes a la misma.

Observación

Consiste en que el mismo director de la reunión, o un observador imparcial, anota y critica de forma metódica la forma de desarrollo de la reunión. Es necesario estar muy alerta a las conductas manifestadas por los participantes. Si el observador es imparcial, se corre el riesgo de que su presencia llegue a intimidar. Para que sea eficaz es necesario que el grupo acepte su presencia.

3.4. Variables que determinan la eficacia de una reunión



- Variables estructurales:
    - Tamaño del grupo.
    - Características personales de los miembros.
    - Canales de comunicación preexistentes.

- Variables ambientales:
    - Lugar de reunión.
    - Disposición física de la sala.
    - Condiciones ambientales: luz, temperatura, ruidos, etc.

- Variables de la tarea:
    - Objetivo de la reunión.
    - Dificultad del problema.
    - Tiempo necesario para resolver el problema.

- Estilo de dirección de la reunión.
- Tipo de motivación.
- Relación entre los participantes.
- Distribución de la participación.

- Productividad de los miembros de la reunión.
- Satisfacción de los miembros de la reunión.

3.5. Reuniones eficaces versus reuniones ineficaces

Reuniones ineficaces

Las características de una reunión ineficaz son:

- Atmósfera con **grandes formalismos, indiferencia y aburrimiento** (se mantienen conversaciones aparte). Claro desinterés por la tarea.
- El grupo **se aparta del tema**, unos cuantos monopolizan la reunión.
- **No hay aceptación** de una finalidad y objetivo común. Cada uno lucha por objetivos particulares y personales.
- **No se escuchan** unos a otros. Se pierde el hilo o tema de discusión.
- **No se expresan** las ideas propias por temor al ridículo, críticas y represalias contra ellos.

- Hay **desacuerdos**, pero el grupo no hace nada para resolverlos. Se suelen resolver por votación, en la que sale triunfante una mayoría muy escasa. Los miembros más agresivos imponen sus ideas y los más conformistas tienden a callarse y aguantar.
- Toma de decisiones de forma **prematura**. Aparecen muchas protestas después de la reunión por parte de quienes no están de acuerdo con la decisión tomada.
- Críticas **destructivas** y molestas que originan tensiones. Aparecen críticas por rencillas personales.
- Las ideas y sentimientos quedan **ocultos**.
- Las decisiones para emprender algo son **caóticas**: nadie sabe en realidad quién va a hacer esto o aquello.

Reuniones eficaces

Las características de una reunión eficaz son:

- Atmósfera **libre de tensiones** y sin indicios de aburrimiento.
- Alto grado de **participación** en discusiones relacionadas con el tema. Si la discusión se desvía del asunto, se reconduce enseguida.
- **Comprensión y aceptación** de los objetivos o tareas.
- Todos mantienen una **escucha activa** y se respetan los turnos de intervención.
- No hay miedo al **ridículo**.
- Hay **desacuerdos** pero el grupo procura resolver las diferencias o conciliarlas más que dominar al que disiente. Cuando las diferencias no pueden conciliarse, se aplaza el asunto para ser estudiado detenidamente, o bien se adopta una solución proporcional.
- Toma de decisiones por **consenso**.
- **Críticas** frecuentes, francas, sin tensiones ni molestias y con una tendencia claramente constructiva.
- Expresión **desinhibida** de ideas y sentimientos.
- **Confianza plena** en el cumplimiento de la misión por parte de cada miembro.
- Entre los miembros hay un **conocimiento perfecto** de todas las actividades.

3.6. Causas del fracaso de una reunión

Cuando una reunión fracasa es porque han ocurrido alguno o algunos de los puntos siguientes:

- Ausencia de **objetivos claros**.
- Asistentes **no implicados**, quizás debido a que fueron mal elegidos.
- Ausencia de **orden del día**.
- No se informa **previamente**.
- Falta de **puntualidad**.
- Horarios **inadecuados**.
- Duración **excesiva** (tiempo mal calculado).
- Dirección **ineficaz** o ausencia de dirección.
- **Protagonismos**.
- Intereses **enfrentados** y enemistad.
- **Interrupciones**.
- **Divagaciones**.
- **Hostilidad** de los participantes al proyecto que se quiere desarrollar.
- **Baja participación**.
- No hay **continuidad**.
- **Ausencia** de conclusiones y compromisos.
- **Local inadecuado**.

3.7. Medios de apoyo

Al planificar tus sesiones ten en cuenta que puedes utilizar distintos tipos de medios que te ayudarán en tu reunión. Algunos son:

Cañón de Video

Rotafolios

Retroproyector

Recuerda que...

Siempre la utilización de estos medios tiene como finalidad **facilitar** la comprensión y el recuerdo de los contenidos expuestos. No se trata de hacer «un gran despliegue de medios». Por este motivo:

- Utiliza sólo los medios que sean **realmente necesarios** y que aporten algo relevante al tema tratado.
- Comprueba que **funcionan correctamente** antes de utilizarlos.
- Asegúrate de **conocer su manejo** antes de utilizarlos en público.

3.7.1. Cañón de Video

Recomendaciones

Antes de comenzar la reunión:

Prueba el funcionamiento del sistema: La comprobación debe incluir el dominio de las funciones que vayamos a utilizar: “Stand by” para anular la proyección, nivel de audio, etc.

Durante la reunión:

Apágalo cuando vayas a exponer sin utilizar lo proyectado como recurso. De no hacerlo así, una parte importante de nuestra audiencia seguirá prestando atención a la pantalla y estará recibiendo dos mensajes distintos al mismo tiempo.

Utilízalo como apoyo: en multitud de ocasiones, al asistir a una reunión con cañón se tiene la impresión de que el presentador “no sería nada sin el cañón. Para ello es básico comentar cada imagen, cada mensaje, cada contenido de la reunión.

Procura que la reunión sea **más conceptual** que explicativa: utiliza esquemas, mensajes que reflejen las ideas más importantes.

Ilustra la exposición con imágenes; “una imagen vale más que mil palabras”.

Utiliza de **forma discreta** las funciones de sonido y audio; Al principio impresionan, después de una hora cansan.

Ventajas

Resultados: El cañón conectado a un ordenador, es en la actualidad el mejor medio para realizar una reunión.

Audio y vídeo: La reunión de transparencias tradicional puede asociarse a archivos de sonido e imagen.

Secuencialidad: Permite, por ejemplo, presentar conclusiones "una a una" programando para ello la reunión.

Uso en el momento: Permite diseñar y proyectar trasparencias con una inversión mínima de tiempo durante la propia reunión.

Inconvenientes

Flexibilidad: Resulta engorroso cuando se varía el orden de la reunión "sobre la marcha". Encontrar una transparencia ya proyectada o adelanta la exposición son situaciones cuya solución requiere tiempo de espera por parte de los asistentes.

Fallos técnicos: El mal uso o los imprevistos hacen que una reunión que se centra en el cañón pueda fracasar si no llevamos alternativas para defenderla.

Peligro en convertir el medio en el mensaje: El atractivo de la reunión y su presencia permanente puede trasformar el cañón en el protagonista absoluto, dejando al presentador en un plano secundario.

3.7.2. Retroproyector: transparencias

Es recomendable utilizar retroproyector cuando:

- No tengas cañón.
- El orden de la exposición pueda sufrir variaciones importantes.
- Quieras escribir sobre trasparencias según discurre la exposición.

Recomendaciones

Antes de comenzar la reunión:

Pruébalo antes de comenzar la reunión.

Asegúrate de que todos los asistentes **ven la pantalla**.

Durante la reunión:

Coloca la **trasparencia** antes de encender el proyector y retírala después de apagarlo.

Tapa y descubre **paulatinamente** el contenido si después de cada mensaje vas a comentar algo.

No dejes que la trasparencia se convierta en **protagonista**:

- Se debe apagar cuando el comentario exceda de un minuto.
- Ten a tu disposición trasparencias en blanco si quieres escribir sobre ellas.

Ventajas

Facilidad de uso: Botón de encendido y apagado y enfoque suelen ser sus únicas opciones de uso.

Versatilidad: Puede proyectarse trasparencias generadas a través de ordenador, fotocopiadora o realizarla sobre la marcha.

Inconvenientes

Escasa disponibilidad: En el transcurso de los últimos años ha caído en desuso, por lo cual, ya no suele ser común encontrarlo en hoteles, centros de convenciones, centros de formación u oficinas.

Bajo impacto: No es en sí mismo un medio de “gran impacto”.

Posibilidad de fallos: En ocasiones se encuentran en mal estado o no se realiza el mantenimiento adecuado, lo que provoca mala calidad de proyección.

3.7.3. Rotafolios

Es recomendable utilizar rotafolios cuando:

- La reunión requiera **apoyarse** sobre las aportaciones de los participantes o asistentes.
- Sepas que debes **mostrar algo** en un soporte escrito claramente visible.
- El **número de asistentes** y la cercanía al papelógrafo lo permita.
- El **grado de interactividad** durante la reunión sea medio – alto.

Recomendaciones

Tu actuación a la hora de presentar:

Sitúa el papelógrafo o rotafolios en el **mejor sitio posible**, donde todos los asistentes puedan verlo. En multitud de ocasiones el rotafolio es poco o nada visible para gran parte del auditorio.

No des la espalda al auditorio en la medida de lo posible.

Lee lo que se escribe al mismo tiempo.

El aspecto de lo que escribes:

Utiliza **dos colores** por hoja.

Utiliza **letra mayúscula**.

Mantén la **horizontal** al escribir.

Ventajas

Funcionalidad: Sirve para ilustrar, resumir, anotar conclusiones, dibujar...

Facilidad de uso: Sólo se necesita buena letra.

Posibilidad de conservar / trasladar: Si se han anotado conclusiones, decisiones o ideas, basta con rasgar la hoja para conservarlas y trasladarlas posteriormente a otro soporte.

Disponibilidad: Se trata de un medio cuyo uso está ampliamente difundido.

Inconvenientes

Descuido en el uso: Al ser un medio "común", a veces se piensa que no tiene importancia cómo y para qué se use. El resultado es ilegibilidad, incomprensibilidad, escasa o nula claridad...

Uso excesivo o escaso: El rotafolios es como todos, un medio. En ocasiones su uso excesivo entorpece y lentifica el discurso. Su infrautilización produce el efecto contrario.

3.8. Factores de éxito de una reunión

Los factores de éxito se corresponden con las cuatro funciones clave del director de una reunión.

3.8.1. Conseguir interés

Este factor es especialmente importante al comienzo de la reunión. Algunas de las cosas que pueden hacerse para conseguirlo son:

- Tener **muy bien pensado** el comienzo de la reunión.
- Comenzar por **algo atractivo** para los participantes: exponer un beneficio de la reunión, algún éxito del equipo, alguna novedad…
- Manejar la **comunicación no verbal**: expresiones, gestos, tono de voz, energía… son aspectos que contagian entusiasmo y despiertan interés.
- Dar **datos** sobre objetivos, duración, métodos de trabajo de la reunión.

3.8.2. Hacer participar

Hacer participar es un arte que garantiza en gran medida el éxito de cualquier reunión. Una decisión es tanto más probable de poner en práctica cuanto más haya participado el equipo de ella. Algunas sugerencias:

- **Preguntar** de forma abierta y honesta, escuchar activamente.
- Pedir **colaboración** para resolver problemas y tomar decisiones.
- Observar el **estado de ánimo** de los participantes; a veces no nos damos cuenta de que “hemos hablado demasiado”.
- **Romper el proceso normal**, ser capaz de plantear nuevos enfoques o métodos de toma de decisiones.
- Utilizar **técnicas de dinamización de grupos**; por ejemplo, la tormenta de ideas.

3.8.3. Mantener el control

La función de control es fundamental para mantener al grupo en el tema y ser eficaces en el uso del tiempo. Deberías:

- **Cortar** las intervenciones no funcionales, inadecuadas.
- Remitir a **entrevista personal** todos aquellos temas que no afecten a la mayoría de los participantes.
- **Especificar tiempo** dedicado a cada tema.
- **Cortar los comentarios** particulares y repetitivos.
- **Evitar enfrentamientos**, utilizando la empatía.

3.8.4. Conseguir compromisos

Las reuniones se desarrollan, sobre todo, para llegar a compromisos. Para conseguirlos podremos:

- Hacer **resúmenes** cuando la discusión haya sido desorganizada.
- Efectuar **cierres parciales** en cada tema abordado.
- Pedir **acuerdo** primero a aquellas personas que sabemos que van a comprometerse.
- Dejar **para el final** el pedir acuerdo a los más reticentes.
- Utilizar la primera persona del plural: "**Nosotros**".
- Utilizar **técnicas** de cierre.

Recuerda que....

Existen varias técnicas de cierre, generalmente muy utilizadas en el ámbito laboral. Algunas de ellas son:

Condicional: “Si solucionamos este aspecto, ¿estaríamos de acuerdo?

Alternativas: “¿Hacemos la campaña completa o por fases?”

Temporal: “Si no decidimos antes de mañana, dentro de tres días será demasiado tarde”

Directa: “¿nos comprometemos todos?”

https://efiapmurcia.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=15012&IDTIPO=100&RASTRO=c$m2813

Doce Técnicas para Hacer Lluvia de Ideas y Obtener Resultados Creativos

Escrito por **Carolina Samsing** | @**CaroSamsing** - Julio 27, 2017.

https://blog.hubspot.es/marketing/tecnicas-lluvia-de-ideas-creativas

Si quieres mantener sesiones de lluvia de ideas o *brainstorming* que conduzcan a propuestas más interesantes y creativas, debes tener en cuenta el *número* exacto de participantes que asistirán a la reunión.

Mi primer consejo es que sigas la “regla de la pizza”. Por si no la conoces, esta regla estipula que si en una reunión hay más participantes de los que puedes alimentar con una pizza, entonces ese número es demasiado alto como para que esa reunión resulte productiva.

Lo mismo se aplica a las sesiones de lluvia de ideas o *brainstorming*. Si hay 12 empleados en tu mesa de reuniones, puedes esperar una lista interminable de ideas relativamente mediocres.

Pero ¿qué más puedes hacer, además de sobornar a un grupo de 2 a 6 empleados con pizza, para que generen buenas ideas? Ya que te lo preguntas, te invito a seguir leyendo.

1) Promueve la diversidad en el grupo.

Si los miembros de tu equipo colaboran en los mismos proyectos, asisten a las mismas reuniones, trabajan en la misma oficina y están juntos todo el día, no hace falta que te diga que las ideas que producirán serán bastante homogéneas.

Invita a empleados de otros equipos a tus sesiones de lluvia de ideas o *brainstorming*. Trata de que tengan diversas habilidades y experiencias, ya que esto te ayudará a salir de la rutina y ver todo desde otro ángulo. Tendrás una excelente combinación de nuevas perspectivas y conocimientos contextuales que te conducirán a ideas originales y factibles.

2) Mantén reuniones de 22 minutos (aproximadamente).

Nicole Steinbok, especialista en el tema, promueve esta técnica y, en mi caso, ha tenido resultados positivos. Mis reuniones suelen ser de unos 30 minutos, pero ¿qué son unos minutos más entre colegas? Tener un límite de tiempo resulta eficaz, en especial para quienes trabajan mejor bajo presión.

Sin embargo, en mi experiencia, tener un plazo estipulado para producir ideas solo tiene buenos resultados si todos los participantes están preparados para la reunión (volveré a este tema en un momento). Otros dos principios en los que Steinbok insiste son no llevar teléfonos celulares ni computadoras portátiles, si se requiere tomar notas, puede designarse a alguno de los presentes como relator para que lleve a cabo dicha función, asimismo, recomienda evitar las digresiones. Si bien algunos están en desacuerdo con esto último, descubrí que tener límites de tiempo agresivos ayuda a mantener la concentración en la tarea y, como resultado, a producir mejores ideas.

3) Establece el contexto y los objetivos con tiempo.

“Con tiempo” no significa la misma mañana de la reunión. Ofrece la información pertinente al menos dos días laborables antes para que el equipo tenga la oportunidad de prepararse.

Además de proporcionar la información contextual o el material de lectura que ayuden a definir el motivo de la sesión de lluvia de ideas o *brainstorming* (y de pedirle explícitamente al equipo que lo lea), describe el resultado ideal de la reunión. De esta manera, los empleados conocerán previamente los objetivos que se intentan alcanzar con ella. Verás que pierdes menos tiempo dando instrucciones y podrás comenzar la sesión de inmediato.

Si fuera necesario, haz lo que hace Jeff Bezos de Amazon y dedica 30 minutos exclusivamente a leer la información en grupo para poner a todos en sintonía, sobre todo si no tienen tiempo de leer antes de la reunión.

4) Pide a tu equipo que piense algunas ideas de antemano.

Por lo general, las mejores ideas no surgen cuando tú lo decides. Aparecen en el tren de vuelta a casa, en la ducha, mientras miras televisión, etc. Básicamente, en cualquier momento cuando no estás realizando deliberadamente esta tarea.

Este es uno de los motivos por los que resulta eficaz dar algunos días de ventaja antes de la reunión, pero también por los que debes pedir explícitamente que se piensen ideas de antemano. Con este enfoque, tendrás buenas propuestas desde el comienzo de la reunión y el grupo podrá hacer sus aportes y modificaciones para mejorarlas aún más. En un estudio que llevó a cabo la Universidad de Pennsylvania [1], se demostró que este enfoque híbrido para producir ideas era más eficaz.

Honestamente, también descubrí que cuando todos llegan sin preparación a la reunión, a menudo el resultado es una larga lista de ideas carentes de originalidad. Como mínimo, quien esté a cargo de la reunión debería aportar algunas buenas ideas a modo de ejemplo y para comenzar la sesión.

5) Di "no" a las malas ideas, y hazlo rápido.

En una práctica como la lluvia de ideas o *brainstorming*, recomendar que las malas ideas se eliminen parece contradictorio, pero he sido testigo de muchas sesiones que se desviaron de su objetivo por miedo a decir "no". Esto es sumamente importante si estás tratando de llevar a cabo una sesión rápida, aunque también es un poco arriesgado, ya que condenar las malas ideas puede hacer que los empleados tengan miedo de hablar y, en consecuencia, algunas buenas propuestas se queden en el camino. Pero si les das el mismo mérito a todas las ideas, perderás fácilmente el foco de la reunión y acabarás en un mar de propuestas mediocres.

Una sesión más productiva te dará tiempo para nutrir las mejores ideas. Esto nos lleva a nuestro próximo consejo...

6) Promueve un entorno donde tener malas ideas es aceptable.

Sí, tienes que descartar las malas ideas, pero también hay que recordarle al equipo que está bien tenerlas. Menciona tus propias malas ideas. Si todos pueden expresarse libremente sin sentirse avergonzados, tendrás muchas más propuestas y, por ende, muchas más probabilidades de hallar una buena.

[1] http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-group-dynamics-may-be-killing-innovation/

7) Usa los obstáculos en tu beneficio.

Si tienes todos los recursos y las oportunidades del mundo a tu disposición, la creatividad se apagará por naturaleza. Define los desafíos a los que te enfrentas en términos de objetivos y recursos a la hora de poner en práctica una idea. Luego trata de ver esos desafíos como oportunidades para despertar la creatividad en lugar de obstáculos que impedirán el surgimiento de buenas ideas.

8) Hazte amigo del silencio.

Todo aquel que trabaja en ventas lo sabe: el silencio es poderoso. En una sesión de lluvia de ideas o *brainstorming*, el silencio indica momentos de reflexión de los empleados sobre sus propias ideas y sobre cómo mejorar la última propuesta.

Además, alienta a las personas a expresarse para romper ese silencio tan incómodo.

9) Aprende de los fracasos... fuera de la sesión de *brainstorming*.

Si recompensas a tus empleados por correr pequeños riesgos con sensatez (independientemente del resultado), aprenderán a distinguir mejor aquellas ideas que merece la pena poner en práctica de aquellas que es mejor desechar; y al hacerlo seguido, desarrollarán una mayor percepción para estas cuestiones.

Un equipo con una cultura de experimentación pensará mejores propuestas que un equipo que se encuentra estancado. Comprobarás que las sesiones de lluvia de ideas o *brainstorming* donde surgen propuestas más creativas, inteligentes y un poco arriesgadas son las más productivas.

10) Acepta que quizá es mejor no tener una reunión.

En ocasiones, las reuniones en persona no son el formato adecuado a la hora de buscar nuevas ideas. Algunas sesiones de *brainstorming* son más eficaces si se llevan a cabo de manera digital.

Por ejemplo, a menudo recurrimos a los documentos de Google o a Slack cuando tenemos que seleccionar la temática o el título de una publicación del blog y el equipo de trabajo es muy numeroso. No hay necesidad de sacar a todos de sus tareas para que participen en una reunión de este estilo. La principal ventaja es que los empleados pueden intervenir cuando se sienten realmente preparados y ansiosos por contribuir con sus ideas, y no a una hora específica.

11) Ofrece un espacio para las propuestas anónimas.

Para algunos, el mejor formato son las propuestas anónimas. Dale a tu equipo la posibilidad de hacer aportes “de incógnito”, tanto antes como después de la reunión. A veces, se nos ocurren ideas que no queremos expresar frente al grupo. Sería una pena que estas se perdieran por culpa de la timidez y la vergüenza, o simplemente porque preferimos escribirlas en lugar de decirlas en voz alta. Con los formularios de Google [2], puedes resolver este problema fácilmente.

12) Prepárate para no llevar a cabo ninguna idea tras una reunión.

No te sientas obligado a elegir y poner en práctica una idea. Que no haya surgido ninguna propuesta interesante no significa que la reunión haya sido una pérdida de tiempo. Pero *sí* estarías perdiendo el tiempo si te concentraras en algo que no vale la pena. Elegir el menor de los males no es la solución.

En cambio, reflexiona un poco acerca de por qué dichas ideas todavía no están listas para salir al mundo, y decide si conviene analizarlas un poco más antes de desecharlas. Quizá otro equipo vuelva a mencionarlas en otra reunión, o incluso lo haga el mismo equipo una vez que haya tomado algo de distancia de ellas. Y cuando las ideas hayan comenzado a fluir, una segunda sesión podría ser una buena oportunidad para obtener propuestas más interesantes.

[2] https://support.google.com/docs/answer/6281888?hl=es&visit_id=0-636379959309413911-1139769446&rd=1

CUANDO LAS BUENAS REUNIONES SALEN MAL Y CÓMO ARREGLARLAS

Desafortunadamente, aún cuando usted haya seguido todos los lineamientos para conducir una reunión de trabajo eficazmente, las cosas pueden tomar otro rumbo. Después de todo usted está lidiando con seres humanos y ellos pueden hacer descarrilar incluso a la agenda más cuidadosamente planeada.

La mejor forma de manejar los problemas es prepararse para enfrentarlos con la mayor antelación posible, pensando en aquellos asistentes convocados a la reunión que tienden a causar problemas. Si se trata de un hablador con afán protagónico, considere pedirle con suficiente tiempo antes de la reunión que enfoque sus comentarios sobre un aspecto particular acerca del cual usted valora su opinión. Si es el caso de un crítico persistente, luego de haberlo invitado a la reunión, sugiérale que dirija la discusión sobre un aspecto particular a tratar en el transcurso de la misma.

Las siguientes técnicas de intervención pueden servirle como medidas de primeros auxilios para ayudarle a que su grupo, o a un individuo integrante de su grupo, retome el camino deseado durante su junta de trabajo.

Si los participantes llegan tarde y/o se retiran temprano:

- Empiece y termine las reuniones puntualmente de manera consistente. La gente terminará por respetar sus límites de tiempo.
- Asigne especialmente a aquellos participantes que tienen el hábito de llegar tarde, un trabajo a realizar durante la sesión. Por lo regular, nadie que tenga una responsabilidad conferida desea llegar tarde y pasar apuros para sacar la tarea adelante.

- Al iniciar la sesión, pregunte al grupo si todos pueden quedarse hasta que acabe el tiempo designado para la junta. De no ser así, considere hacer ajustes en su duración. Prevea y anticípese a que algunos de los asistentes pudieran retirarse pronto.
- Tras la reunión y en privado, pregunte a estas personas por qué se perdieron parte de la reunión. Descubra, de ser posible, cuáles pudieran ser las motivaciones subyacentes a su proceder, para así poder manejarlas más adecuadamente en lo sucesivo.

NOTA: ¿Puede forzarse a la gente, especialmente a los superiores, a llegar a la hora y ceñirse a la agenda para hacer más productivas las reuniones?. La respuesta es afirmativa. De hecho, esta es una de las tareas más importantes que tiene la persona a cargo de la reunión. Este tipo de situaciones, que, a largo plazo, son una pérdida de tiempo para todos, se van desarrollando en forma paulatina, hasta convertirse en parte de la cultura organizacional. Por consiguiente, poder cambiar este aspecto requiere de constancia y una mano firme. Primero, se debe pedir la ayuda de la persona de más alto rango en la reunión para que ayude a imponer la disciplina. Este es el momento de involucrar a los supervisores como participantes. Lo que se necesita aquí es un poco de fiscalización. A continuación, se debe enviar un memorándum con la agenda del día explicando que los problemas que están afectando a la reunión generan ineficiencias. De este modo, se estarán dando algunos pasos para modificar la cultura empresarial. El mensaje del memorándum se podría concluir con palabras como las siguientes: *"Las reuniones comenzarán y terminarán a la hora establecida y se atendrán a los puntos de acción contenidos en la agenda. Si usted llega tarde o se va antes del término de la reunión, su voz no podrá ser escuchada en los debates o en las decisiones que se tomen".* Cabe aquí subrayar la importancia de que el coordinador de la reunión debe él mismo predicar con el ejemplo, comenzando y terminando las juntas de trabajo puntualmente.

Si uno de los participantes acapara la discusión:

- Si usted está de pie, vaya acercándose a la persona, poco a poco, cada vez más. Esto tiende a captar la atención del grupo hacia usted y a alejarla de quien está hablando.
- Agradézcale su aportación y pregunte o ceda la palabra a alguien más.
- Si esta persona tiende a terminar las frases comenzadas por otros, indúzcala a que deje a los demás hablar por sí mismos.
- Pida al grupo hacer cambios de roles para que las personas más calladas puedan expresarse y los que han estado hablando permanezcan en silencio por un rato.
- Durante un receso, pida a los interruptores crónicos que escriban sus ideas y que esperen hasta una nueva pausa para hacer sus aportaciones, en lugar de levantar la voz o ponerse a expresarlas a gritos.

Si el grupo insiste en repetir temas que ya se han cerrado:

- Mantenga un registro de las ideas ya discutidas en un rotafolio o pizarrón.
- Asegúrese de confirmar su comprensión de las ideas presentadas escuchando activamente. Esto quiere decir, reformular las ideas diciendo algo así como: *"Me parece que lo que usted está diciendo es . . . ",* y repetir al participante un resumen correcto y exacto de lo que dijo.
- Cuando alguien comienza a repetir una idea que ya ha quedado consignada en la lista, muestre el rotafolio y diga algo como: *"Me parece que este punto ya lo hemos cubierto. ¿Quiere agregar algo nuevo?.*
- Si aún así la gente continúa volviendo al punto una y otra vez, se puede buscar una resolución ahí mismo de inmediato diciendo algo así como: *"Bueno, obviamente esto es importante para el grupo, de modo que lo abordaremos en este momento".*

Algunos participantes perturban la reunión:

- Explique al comienzo las “reglas del juego” básicas para la conducta de los participantes.
- Trate de hacer una pregunta, asegurándose de incluir a los transgresores entre las personas cuya opinión usted quiere escuchar.
- Trate de centrar la atención en un solo tema, diciendo algo como: *“Nuestro propósito hoy es dar forma a nuestra estrategia de innovación para este año. Por favor, ¿podemos concentrarnos en eso nuevamente?”.*
- Establezca conexiones. Si se ha acordado con el grupo lo que habrá de discutirse, y pese a ello, alguien se sale del camino, pídale que explique cómo es que sus argumentos se relacionan con el tema tratado. Quizá usted pueda descubrir alguna correlación que no había considerado antes, de ser así, deje que el grupo decida si es conveniente explorar la idea ahora, o, si no hay correlación alguna, pero aún así es importante, comprometerse a hacerlo en una reunión futura.
- Si el problema continúa, pida una pausa. Durante ésta, pregunte en forma individual a los asistentes disruptivos, qué está pasando. Inquiera sobre las razones de su comportamiento. Dígales que usted abordará o canalizará todas sus inquietudes legítimas después de la reunión. Si esto no fuera suficiente, solicite de manera directa a las partes involucradas, que se detengan y no persistan en su proceder.

  EJEMPLO: Las personas que interrumpen pueden causar una verdadera frustración. Cuando Cristián interrumpe a Laura, dígale a Laura: *“Tómate tu tiempo, Laura”* y a Cristián, el que interrumpe, dígale: *“Por favor, déjala terminar”.*

Si el grupo se queda estancado o confundido con alguno de los puntos de la agenda:

- No finja que el problema no existe. De ser posible, remueva los obstáculos.
- Vea si el grupo se estancó porque carece de información o de la claridad necesarias en cuanto a le tarea a realizar o sobre cómo proceder al respecto. Por consiguiente, pregunte al grupo qué sucede y si hay algo que ellos no comprendan o sobre lo que no posean suficientes datos.
- Recuerde al grupo en qué asunto de la agenda se encuentran y cuáles son los objetivos específicos a obtener. Señale el rotafolio o pizarrón si está trabajando con alguno de esos elementos, e interrogue a los participantes acerca de si existe un punto o asunto clave que no se ha planteado o se ha omitido y necesita ser considerado.
- Sugiera una pausa breve; vuelva luego al tema en cuestión, o cámbielo ya sea para más adelante en la agenda, o para otra reunión.
- Si fallan todas las medidas anteriores, remueva ese punto de la agenda. Recuerde que usted no necesita ser un superhéroe, su meta es simplemente hacer que su junta sea efectiva. Si algo no está suficientemente listo o maduro para una buena discusión, suprímalo de la agenda y medite sobre cómo y cuándo poder abordar dicho asunto después de la reunión.

Si el grupo se queda callado:

- Deje que el silencio dure un minuto completo. Espere antes de sugerir algo o hacer cualquier observación. Es posible que el grupo necesite tiempo para ponderar una idea o esclarecer lo que sienten respecto de un tema. Si bien es cierto que usted desearía que los participantes reaccionaran de inmediato, tenga en cuenta que los comentarios más reflexivos surgen de quienes se toman el tiempo de organizar y articular sus respuestas. No tenga miedo al silencio.

- Verifique qué está sucediendo y lo que la gente está pensando. Puede preguntar directamente al grupo: *"Veo que se han quedado callados. ¿Puede alguien decirme qué es lo que sucede aquí?".*
- Pregunte a los participantes si desean que usted aclare algo.
- Pregúnteles si usted habrá pasado por alto algún punto o problema clave, o si ha causado alguna confusión.
- Piense si su propia conducta pudiera ser el problema; pregúntese a usted mismo si no habrá presionado excesivamente con alguna opinión o solución preconcebida.
- Pregunte al grupo si hay algo importante que todos están evitando discutir.
- Haga una breve pausa para volver a fijar la atención y encontrar nuevas energías. Señale que una vez finalizado el receso usted espera enfocarse hasta terminar el asunto inconcluso. Tenga cuidado de no permitir que la pausa se extienda demasiado, cinco minutos son suficientes, y prolongarlos sólo haría que la gente tienda a enfrascarse en otras actividades y se desconecte.
- Si pareciera que el grupo simplemente está agotado, piense en acabar la reunión y programar una nueva fecha.

SUGERENCIA: Existen muchas formas de energizar a un grupo exhausto: Realicen alguna pequeña dinámica vivencial, hagan estiramientos de pié, cuenten chistes, sírvanse unos bocadillos, u otros similares.

"Hay un elefante en la sala":

El grupo puede evitar algún tema o intentar concentrarse en una cuestión específica, con el propósito de excluir o desviar la atención de ciertos asuntos, debido a que los miembros tienen temor de poner de manifiesto algo en particular.

A este problema le damos el nombre de *"Elefante en la Sala"*, queriendo decir con ello que hay un problema grande, enorme, obvio, que todos conocen, pero al que nadie quiere aludir. Si éste es el caso, su trabajo es encarar al *"elefante"* directamente y hacer que el grupo avance.

Si usted no se percata con antelación de la existencia de asuntos latentes, hay algunas claves que los revelan durante una reunión, tales como: los participantes bajan la cabeza, fijan sus ojos en sus cuadernos de notas y se rehúsan a entablar contacto visual con usted; intercambian miradas furtivas entre sí, o bien, empiezan a hablar pero luego se autocensuran. El problema puede tratarse de una cuestión que parece muy difícil de abordar, un tabú intocable, o algo que, de ser discutido, acarrearía más trabajo para el equipo. Así, por ejemplo, si los participantes saben que despedir a un vendedor incompetente, pudiera resolver un conflicto, pero, al mismo tiempo, eso implicaría que ellos deberán empezar desde cero con un nuevo reemplazo, tal vez preferirían mejor optar por soslayar dicho asunto. También pudiera ser que estén preocupados por una inminente ola de recortes de personal, así que no estarían en su mejor disposición afectiva para tener una junta de trabajo, aún cuando el tema de la misma no tuviera relación alguna con su inquietud.

Si usted sabe o sospecha que algo emocionalmente peligroso subyace al malestar del equipo, será mejor encarar el problema de un modo más privado, a través de encuentros "uno a uno", donde los individuos se sientan con mayor libertad de exteriorizar sus emociones y/o hacer preguntas personales. No obstante, si usted detecta que no hay aspectos de naturaleza tan sensible como los descritos, necesitará entonces movilizar al grupo y hacerlo continuar con su cometido a lo largo de la reunión hasta el final de la misma. He aquí como hacerlo:

- Si usted ya se ha percatado de cuál es la situación no verbalizada de los asistentes a la junta de trabajo, en la mayoría de los casos basta con abrirla o plantearla directamente, para hacer que el grupo se vuelva a poner en movimiento. Acto seguido, pida a la gente

que explique a detalle la naturaleza del tema, problema u oportunidad. Luego, averigüe cuánto tiempo hace que existe, quiénes están involucrados y cuáles son las consecuencias. Recuerde agradecer al participante que traiga a colación puntos de vista controvertidos o diferentes. De esta manera estará reforzando la idea de que el debate constructivo suele ser una buena manera de encontrar soluciones.

- Transmita al grupo cuán importante es poner sobre la mesa todas las opciones, inquietudes y asuntos, aunque sean difíciles. Hágales saber que usted *"no va a matar al mensajero"*. Es un impulso humano común el de culpar al portador de malas noticias, pero es un error, así que no lo haga; y una vez que lo prometa, cumpla su promesa o perderá toda credibilidad y confianza. Mejor aún, agradezca a la persona por ser lo suficientemente valiente como para fungir de mensajero.

Si se desata un conflicto real, con animadversiones:

- Pare en seco cualquier tipo de altercado.
- De ser necesario, haga una pausa y hable con cada uno de los contendientes por separado.
- Haga saber a todos los miembros del grupo que está bien ser apasionados, pero pídales a los que son incapaces de controlar su carácter que resuelvan sus problemas fuera de la sala de juntas.
- Reafirme las normas de conducta que ya habían sido acordadas al principio de la sesión.
- Incentive a los miembros del grupo a que mantengan en sus comentarios un tono constructivo y cordial, y traten de ver todas las aristas de los temas conflictivos.
- Concéntrese en lo sustancial de las ideas u opiniones, no en la apariencia, el estilo personal o el nivel de quien las aporta dentro de la organización.
- Evite que los miembros del grupo evalúen o juzguen las ideas con demasiada rapidez. Por ejemplo, cuando pareciera ser que cada idea sugerida por alguno o algunos de los

participantes es atacada sistemáticamente por otros miembros del grupo, o bien cuando, una persona o sector del grupo demuestren ser sensibles a las opiniones o comentarios de los demás, una de las cosas que usted puede decir es: *"Aquí tenemos una idea. Pero no la evaluemos todavía. Vamos a anotarla primero y después analizaremos las reacciones que genera".*

- En virtud de ser menos amenazantes, use preguntas de tipo sondeo para alejar a los miembros del grupo de posiciones atrincheradas y ayudar de este modo a evidenciar los problemas encubiertos, así, por ejemplo, puede decir algo como: "Ayúdame a pensar esta idea, ¿qué pasaría si tu grupo estuviera de acuerdo en aceptar estas nuevas responsabilidades?".
- Como último y extremo recurso, solicite cortésmente a los individuos más conflictivos que abandonen la sala de juntas, y, después póngalos al corriente de lo ocurrido en su ausencia.

La implicación detrás de las técnicas de intervención descritas aquí es que usted tiene, como dirigente y facilitador de una reunión, la responsabilidad de asegurarse de no desperdiciar su tiempo ni el de los asistentes permitiendo que una buena junta de trabajo termine mal. Esté preparado para enfrentar los problemas y retos susceptibles de surgir, pero mantenga la calma y recuérdese a usted mismo - y a su grupo – que su objetivo es tener una sesión productiva donde se busca mantener a todos enfocados sosteniendo una sana conversación.

Material extraído de:

"***RUNNING MEETINGS: LEAD WIGH CONFIDENCE, MOVE YOUR PROJECT FORWARD, MANAGE CONFLICTS***"

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts; 2014.

Harvard Business Review
En español

PRODUCTIVIDAD

Las ventajas infinitas de recortar las reuniones a 30 minutos

por **Peter Bregman**
trad. Teresa Woods

17.02.2016

Hace cinco años, después de la frustración que me causó mi tendencia poco útil de hacer **malabares con varias tareas al mismo tiempo**, inicié un experimento: durante una semana, no haría más de una sola cosa a la vez, y observaría los resultados.

Ese experimento lo cambió todo a mejor. **Mis relaciones mejoraron, mi estrés disminuyó y mi productividad se disparó**. No existe ninguna desventaja en centrarse en una sola cosa a la vez sin distracciones.

En el lado de las ventajas, empecé a **notar una impaciencia casi insoportable al desperdiciar el tiempo**. Antes, si me encontraba en una reunión en la que no se estaba consiguiendo nada, me dedicaba al correo electrónico o navegaba la web. En mi mundo post-multitarea, mantener la concentración en una reunión improductiva resultaba dolorosamente difícil.

Así topé con la revelación más revolucionaria y transformadora de los últimos cinco años: **el tiempo comprimido**.

Primero, una salvedad. Hay algunas cosas en mi vida, como las cenas con amigos, escribir, dormir y el tiempo en familia, que se merecen un amplio espacio de mi tiempo.

Pero hay otras, como la mayoría de las reuniones y del trabajo táctico, que se podrían beneficiar del tiempo comprimido.

A menudo programamos franjas de una hora. ¿Por qué? ¿Cómo se convirtió **una hora en nuestra asignación estándar de tiempo para tantas reuniones**, teleconferencias y citas?

Mientras mi impaciencia con el tiempo perdido aumentaba, así que probé un nuevo experimento: **reduje a la mitad el tiempo que asigno a muchas actividades**.

Empecé con algo fácil. Antes pasaba una hora al día haciendo ejercicio. Ahora son 30 minutos. Tanto mi peso como mi estado físico en general han mejorado.

Este es el motivo: mi intensidad es mayor (sé que sólo dispongo de 30 minutos), como mejor (no dependo del ejercicio para mantener el tipo), integro más movimiento en cada día (no dependo únicamente de mi régimen de ejercicio para mantenerme en buena forma) y nunca falto a una sesión (siempre puedo encontrar 30 minutos).

Si se dispone de la mitad del tiempo para lograr algo, uno se vuelve hiperconsciente de cómo emplea ese tiempo. E hiperconcentrado mientras tanto. La mayoría de mis llamadas telefónicas ahora duran 30 minutos o menos. Los podcast que escucho no duran más de 20 minutos. Incluso muchas de mis teleconferencias con múltiples personas son de 30 minutos o menos. La gente que asiste a estas teleconferencias, conscientes de la limitación de tiempo, son más conscientes de cuándo hablar, y tienen más cuidado de seguir unas tangentes que no resultan útiles.

La gente también escucha mejor porque, cuando las cosas se mueven más de prisa, tendemos a estar más alertos. Sabemos que un sólo momento de distracción nos dejará rezagados. Y, puesto que esto nos mantiene más involucrados, los procesos llegan a ser más entretenidos.

Y si hay un área en la que el tiempo comprimido me ha resultado especialmente útil ha sido en el ***coaching*** que hacemos para Bregman Partners. Durante los últimos años, estos procesos se han empezado a impartir en **sesiones de 30 minutos**.

Las ventajas obvias son obvias: todos ahorran tiempo y dinero.

Pero aquí va lo menos obvio: las sesiones no es que sean *igual* de potentes, lo son mucho *más*. Cuando tanto el *coach* como el cliente **saben que sólo disponen de 30 minutos, meten la marcha rápida**.

- Los clientes se presentan. Al igual que sucedió con mis entrenamientos, existen muchas **menos probabilidades de faltar** a una sesión de 30 minutos que a las de una hora.

- Todos son **puntuales**. Cada minuto cuenta en una conversación de 30 minutos y lo saben. La sesión arranca antes, ya que la relación se construye según el buen trabajo, no en conversaciones superficiales.
- Hay mayores probabilidades de que la gente venga preparada. **No se pierde tiempo con temas tangenciales** y conversaciones absurdas. Los clientes saben lo que quieren cubrir y lo han pensado con antelación.
- La limitación del tiempo aumenta la concentración y la atención. La gente no se concentra en tres temas; aborda la oportunidad más grande o el obstáculo persistente e irresoluble. **Y van al grano**. La focalización da paso al éxito.
- Los mentores están más dispuestos a ser valientes, y los clientes son más abiertos. En una sesión de 30 minutos, los *coaches* **no se pueden permitir andarse por las ramas**. Van al grano antes, y con mayor rapidez, interrumpen de forma más valiente y plantean unas preguntas más provocativas.
- Los clientes son más productivos entre sesiones de *coaching*. No estoy seguro de por qué. Pero esta es mi hipótesis: los líderes de todos los niveles necesitan ser altamente adeptos en ir al grano. La sesión de *coaching* agudiza la aptitud de ir al grano más rápidamente, centrándose en **los elementos más esenciales de una situación y tomando medidas**.

¿Las desventajas? Aún no he divisado ninguna.

Inténtenlo ustedes mismos. Acorten algunas de sus reuniones de una hora a 30 minutos. Cuando lo hagan, **consideren estos tres pasos como una guía** para aumentar la potencia de los 30 minutos:

1. Lean lo que haga falta con antelación y pidan a los demás que lo hagan también. Piensen en sus preguntas e inquietudes. Decidan qué le importa y lo que se puede obviar. Háganse la pregunta más importante: **¿qué resultado quieren conseguir?**

2**. Escojan una sola cosa que tendrá el mayor impacto**, y dediquen los 30 minutos a ese tema, problema u oportunidad. Empiecen en hora, sin contemplaciones para los que lleguen tarde, y sean atrevidos y disciplinados a la hora de mantener la conversación encauzada. Ignore cualquier cosa que sea menos que crítica. Tomen decisiones rápidamente, incluso si no son perfectas. Conseguir avances en un solo asunto es mucho más útil que tocar muchos temas y no avanzar en ninguno.

3. El indicio de una buena reunión no es la propia reunión. Es lo que suceda después de la reunión. **Reserven al menos los últimos cinco minutos para resumir** lo que se ha aprendido, articulen lo que ha sido valioso, comprométanse a las acciones que tomarán a raíz de la reunión y aclaren cómo evaluarán el éxito de los próximos pasos.

Necesitarán saber cómo "ir al punto más crítico rápidamente" y tener el valor de hacerlo si aspira a sacar el máximo partido a su tiempo. Tendrá que ser atrevido, y hasta provocador. Necesitarán estar dispuestos a interrumpir, de forma meditada y para el bien mayor de avanzar hacia lo más importante. **Tiene que obviar las cosas que realmente no importen**.

Y tienen que estar totalmente presentes. **Sin multitareas. Sin el envío de mensajes por debajo de la mesa. Sin distracciones**. Y eso también representa una ventaja: podrán estar totalmente presentes en sus actividades.

Existe un coste. Mientras que resulta vigorizante, **estar tan concentrado de forma constante requiere mucha energía**, incluso durante períodos cortos de tiempo. Por otro lado, cuando reduzcan a la mitad el tiempo de sus reuniones y otras actividades, **dispondrá de mucho más tiempo para relajarse** en cenas con amigos, escribiendo, durmiendo y pasando un tiempo no estructurado con sus seres queridos.

Peter Bregman es CEO de Bregman Partners, una compañía que fortalece el liderazgo de personas y organizaciones mediante programas (entre los que se incluye el Liderazgo Intensivo Bregman), 'coaching' y como consultor para CEO y sus equipos de liderazco. Es autor del éxito de ventas '18 Minutos', pero su libro más reciente es 'Cuatro Segundos' (febrero 2015).

Harvard
Business
Review
En español

REUNIONES

La falta de experiencia no es una excusa para no participar en las reuniones

por **Melissa Hahn, Andy Molinsky**
trad. Teresa Woods

13.01.2017

Si usted es un profesional joven o lo fue, probablemente se habrá visto en esta situación: **está en una reunión y tiene algo que decir, pero le preocupa ser demasiado joven,** inexperto o simplemente el nuevo para hablar. Tal vez se sienta inseguro sobre la validez de lo que quiere decir, o tema que las personas que lideran la reunión no quieran *realmente* escucharle, incluso si han pedido abiertamente preguntas y comentarios. O quizá esté paralizado por el miedo escénico y le preocupa que si abre la boca, su voz tiemble o dejarse en evidencia a sí mismo.

El problema es que, **a no ser que participe, tampoco podrá captar la atención de sus compañeros de mayor nivel,** los mismos que podrían aupar su carrera al siguiente nivel.

Lo primero que debería hacer es calibrar la cultura de su empresa. En algunas, la participación de los empleados de menor nivel es esencial, una pieza clave para su desarrollo profesional. En otras, podría no ser tan importante, podría estar incluso desaconsejada. **Tome el pulso a su oficina**. Hágase una idea a través de otros compañeros de su mismo nivel, sus mentores y superiores de hasta qué punto importa realmente y se incita la participación; de cuándo resulta apropiada y cómo puede lograr que lo escuchen de verdad. Identifique la forma que adopta la participación de calidad en su organización y equipo concreto.

Una vez que haya discernido cuándo resulta conveniente intervenir en las reuniones, prepárese a conciencia. **Esté atento a las reuniones en el horizonte, revise el calendario.** Si escucha hablar de una reunión a la que cree que debería asistir pero a la que no le han convocado, averigüe si puede unirse. (Algunas empresas son más flexibles en este punto que otras). Si percibe la oportunidad de

añadir un tema a la agenda con el que se sienta cómodo, sugiéralo. Cuando encuentre un asunto sobre el que crea que puede aportar algo, haga sus deberes y prepare una serie de preguntas o intervenciones con fundamento.

Cuando llegue la reunión, **busque maneras de participar que añadan valor**. Encuentre algo para compartir que haga que sus superiores no sólo se fijen en usted, sino que también aprecien su potencial. **No subestime la experiencia de la que sí dispone,** y que bien podría ser la adecuada. Haga referencia a los proyectos en los que trabaja: "He estado observando cómo surge este tema en correos electrónicos con clientes" o "Amy me preguntó sobre cómo afectará esto a los resultados. Nuestro equipo ha estado trabajando en lo mismo, y así es como lo resolvimos".

Tenga en cuenta que **aunque desee impresionar a sus colegas con más experiencia, tampoco quiere parecer un arrogante.** Apoye sus intervenciones con pruebas, busque cómo relacionarlas con el trabajo con fórmulas antes de intervenir como "leí un estudio sobre X...". Esto le ayudará a impresionar, y si el resto de participantes lo encuentra interesante, podrá enviarles después el enlace al estudio y aprovechar la ocasión para afianzar nuevos contactos. Otra manera de demostrar que es una persona lista, perspicaz y preparada es plantear buenas preguntas. Por ejemplo, puede intentar aclarar determinados puntos que beneficien al resto de personas presentes. A veces **plantear una pregunta acertada puede ser la mejor manera de demostrar que entiende el tema** que se está tratando.

No deje que el final de la reunión sea el final de su compromiso. Ofrézcase voluntario para ayudar con cualquier tarea adicional que surja durante la reunión. Por ejemplo, si un compañero de mayor nivel pregunta si existe un mercado para X, Y o Z, o si una empresa rival ya está trabajando en un área concreta, ofrézcase a investigarlo. Se trata de una manera genial de involucrarse, conocer a personas claves, demostrar su motivación y de tener algo importante que ofrecer durante la próxima reunión. Sin embargo, tenga cuidado con las rivalidades internas y el territorialismo, sobre todo si se trata de una tarea interdisciplinar, fuera de sus responsabilidades, o si tiene un supervisor territorial. Si no está seguro de lo que podrá hacer realmente, siempre puede indicar al menos que estaría dispuesto a colaborar con otro asistente de la reunión fuera de ella.

Si no existen acciones que asumir, **piense en otras maneras de continuar la conversación**. Después de todo, las reuniones son parte de una conversación más larga. Quizá encuentre un compañero de mayor rango con el que se sienta cómodo para comentar la reunión e intercambiar impresiones. Este tipo de conversación le puede ayudar a hacerse una idea de las dinámicas políticas y de poder de su empresa, y también a mostrar su interés y motivación a sus compañeros de mayor nivel. Si esta persona le acoge bajo su ala, quizá pueda posicionarle para el éxito en futuras reuniones, por ejemplo al facilitar una introducción conveniente para su contribución o comentar su experiencia relevante al grupo.

Las reuniones consumen tiempo y pueden resultar estresantes, pero son una oportunidad genial para que los empleados de menor rango ganen conocimientos, demuestren su valía, construyan relaciones y se involucren en el trabajo crítico de la organización. **No permita que su falta de experiencia sea un lastre.** Haga lo posible por ser activo y participativo, le dará grandes beneficios en el futuro.

Melissa Hahn ayuda a la gente a superar las diferencias culturales durante una recolocación, en la educación y en la vida familiar. Es la autora del libro infantil intercultural 'Luminarias Light the Way' (2014). Síganla en Twitter: @SonoranHanbok.

Andy Molinsky es profesor de gestión internacional y comportamientos organizacionales de la Escuela de Negocios Internacionales Brandeis. Es el autor de 'Global Dexterity' (HBR Press, 2013) y del próximo libro 'Reach: A New Strategy to Help You Step Outside Your Comfort Zone, Rise to the Challenge, and Build Confidence' (Penguin, 2017). Sigan a Andy en Twitter: @andymolinsky y acuda a www.andymolinsky.com para saber más.

Harvard Business Review
En español

PRESENTACIONES

Narrar e incomodar, las claves de una buena presentación

por **Josh Bersin**
trad. Teresa Woods

05.10.2016

No es ningún secreto que nuestras herramientas digitales de comunicación nos apabullan. Un estudio de Deloitte encontró que los trabajadores estadounidenses (en total y entre todos) miran sus móviles casi 8.000 millones de veces al día. Otros trabajos demuestran que la productividad estadounidense ha menguado desde la introducción del *smartphone* o teléfono inteligente. Pero **el mundo de los negocios necesita conectar a las personas** para compartir información e ideas, para que alcancen los mismos objetivos. Entonces, ¿cuál es ese punto medio feliz que buscamos?

Voy a sugerir una solución clásica e infravalorada: las presentaciones. A menudo tienen mala fama porque suelen estar mal hechas. **Una buena presentación requiere muchas horas de preparación**. Hay que investigar, tener claro qué se quiere decir y cómo, cuidar las palabras e imágenes elegidas así como el orden de los datos. Sin embargo, si de verdad hacemos todo ese trabajo previo, una presentación **puede llegar a ser mucho más eficaz que casi cualquier otra herramienta** de comunicación disponibles (algo que, dadas las que son, dice mucho). Una buena presentación permite argumentar de manera convicente sin saturar con mensajes inconexos o una avalancha de datos.

Cuando estaba en el equipo de debate de mi instituto durante la década de 1970 estudiamos el concepto psicológico de la disonancia cognitiva. Desde entonces lo he utilizado para preparar miles de discursos y charlas inspiracionales. La idea del concepto es muy sencilla: si quiere que un grupo de personas adopte su punto de vista**, empiece por describir algún asunto difícil o doloroso al que se enfrentan**. Tal vez sea un problema del que no eran conscientes, o tal vez algo que vean como un reto en marcha. De un modo u otro, les está obligando a tener dos elementos contradictorios en la mente al mismo tiempo: o entre lo que ya creen y lo que se les cuenta, o entre lo que saben y cómo se

comportan. Esa disonancia aumenta su incomodidad, provoca que quieran resolverla. A partir de ahí, ofrezca su explicación del problema para continuar con su propuesta de solución. De esta manera reemplazará la disonancia por armonía.

Esa fórmula básica puede funcionar con eficacia tanto para presentar una nueva estrategia a la plantilla como para presentar un producto a un cliente o debatir un tema con su equipo. En todas estas situaciones, **usted intenta explicar su idea, vendérsela a su público y pedirle que cambie su punto de vista** o emprenda algún tipo de acción. Como explica la experta en presentaciones Nancy Duarte, usted está generando y narrando una historia. Define un problema, sugiere una solución, le cuenta al público lo que ha de hacer y explica cómo se beneficiará de ello.

Uno de los mejores profesores que he tenido en los negocios, un gurú técnico de IBM, empleaba este enfoque en sus sesiones formativas con los trabajadores. **Contaba muchas historias sobre clientes y los enormes retos a los que se enfrentaban.** En cada historia, describía el problema y sus dolorosos síntomas (un tiempo lento de respuesta, por ejemplo), y explicaba todas las vueltas que había dado el cliente para identificarlo. Entonces, como Sherlock Holmes, nos contaba cómo diagnosticar el problema real y -¡ajá!- solucionarlo. Aprendimos sobre la resolución de problemas, la arquitectura y, por supuesto, los productos de IBM. Sus sesiones de formación eran clases maestras sobre el arte de presentar y exponer.

Una vez que entienda este enfoque, lo encontrará aplicado en charlas TED, ponencias, vídeos formativos, blogs, artículos y casi cualquier otra forma de comunicación persuasiva que existe. A diferencia de la comunicación instantánea de Twitter, o incluso el correo electrónico, **las presentaciones le limitan a un tiempo y un espacio para presentar su caso** y -con la ayuda de su voz, cara y gestos- convencer a la gente de que responda a su llamada a la acción.

También puede añadir muchas imágenes y gráficas para atraer la atención de la gente, pero **las golosinas visuales no sustituyen un argumento sólido y una historia interesante**. Puede que yo mismo encuentre llamativas las imágenes, pero si no me cuentan qué hacer o qué aprender, es posible que sólo recuerde su charla como una "buena presentación", que nunca emprenda ninguna acción.

Pero por encima de todo, una presentación bien construida consigue que la gente centre su atención y sus esfuerzos. Y *concentración* es algo que todos necesitamos desesperadamente hoy que tantas otras herramientas nos distraen en lugar de hacernos más productivos.

**Fotografía de Tim Gouw*

Josh Bersin fundó Bersin & Associates (ahora Bersin by Deloitte) en 2004 para proporcionar servicios de investigación y consultoría sobre el aprendizaje corporativo, el liderazgo, la gestión de talento y las tecnologías de recursos humanos. Hoy es el responsable de la estrategia a largo plazo, la dirección de las investigaciones y la eminencia de mercado de Bersin by Deloitte.

Harvard Business Review
En español

COMUNICACIÓN

Aprenda a saber si está hablando demasiado, con 20 segundos basta

por **Mark Goulston**
trad. Teresa Woods

01.06.2016

Si cree que el amor es ciego, debería saber que cuando uno habla, también se vuelve ciego y además sordo. Cuando se coge carrerilla **es muy fácil no darse cuenta de que se está abusando del turno de palabra**, e incluso puede llegar a ignorarse a otra persona que intenta educadamente hacerse un hueco en el diálogo, o simplemente trata de salir de la conversación porque debe ir a otra parte (posiblemente *cualquier* otra parte si uno se ha puesto realmente pesado).

Existen tres fases dentro de las conversaciones con otras personas. Durante la primera fase, usted se mantendrá centrado, relevante y conciso. Pero entonces descubre inconscientemente que cuanto más habla, mayor es la sensación de alivio. Es una sensación maravillosa y liberadora, pero no tano para el receptor. Esta es la segunda fase, en la que **sienta tan bien hablar que uno ni se fija en si la otra persona le está escuchando**.

La tercera fase se produce después de haberle perdido la pista a lo que iba diciendo, cuando empezará a darse cuenta de que podría necesitar **volver a captar la atención de la otra persona**. Si durante la tercera fase de este monólogo mal disfrazado de conversación, inconscientemente usted percibe que la otra persona se está volviendo algo inquieta, adivine lo que sucederá a continuación.

Por desgracia, en lugar de encontrar la manera de volver a enganchar a su inocente víctima al permitirle hablar y escucharle, el típico impulso consiste en **hablar aún más en un intento por volver a atraer su interés**.

¿Por qué sucede esto? Primero, la sencilla razón de que **todo ser humano tiene sed de ser escuchado**. Pero segundo, porque que el proceso de hablar sobre nosotros mismos **libera dopamina**, la hormona del placer. Uno de los motivos por los que la gente parlanchina sigue meneando la lengua es que se vuelve adicta a ese placer.

Poco después de publicarse mi libro, *Just Listen (Sólo escucha),* yo también sucumbí e ignoré las señales de que había empezado a irritar a mi amigo y compañero, Marty Nemko, el presentador de un programa de la radio nacional de Estados Unidos. Marty y yo llevamos años haciéndonos mutuamente de *coach*, así que me tocó la fibra cuando me dijo: "Mark, para un experto en la escucha, **necesitas hablar menos y escuchar más"**.

Después de superar la vergüenza que me generó su regañina, me sugirió **una apañada estrategia** que he estado empleando. A mí me ayuda, y puede que a usted también le sirva. Nemko lo llama **la regla del semáforo**. Dice que funciona bien con la mayoría de la gente, sobre todo con personalidades del tipo A, que tienden a ser menos pacientes.

Durante los primeros 20 segundos de hablar, el semáforo está en verde: mientras que su discurso sea relevante para la conversación y usted se muestre a su servicio, seguirá cayendo bien a su interlocutor. Pero a menos que usted sea un talentoso anecdotista, la gente que habla mucho más de aproximadamente **medio minuto de golpe resulta pesada y a menudo es percibida como demasiado habladora**. Así que la luz se vuelve ámbar durante los siguientes 20 segundos. En este punto aumenta el riesgo de que la otra persona empiece a perder el interés o encontrarle tedioso. A los 40 segundos, la luz se pone en rojo. Sí, existen casos puntuales en los que querrá saltarse el semáforo en rojo y seguir hablando, pero la gran mayoría de las veces **deberá parar o se meterá terrenos peligrosos**.

Nemko afirma que la regla del semáforo sólo es **el primer paso para evitar hablar demasiado**. También es importante determinar la motivación subyacente que le impulsa a ello. ¿Lo hace por el placer que le proporciona hablar sin parar y desahogarse? ¿Habla para aclarar su forma de pensar? ¿O habla porque a menudo tiene que escuchar a otras personas, y cuando da con alguien que le cede el micrófono simplemente no se puede resistir?

Sea cual sea la causa, **los soliloquios normalmente ahogan las conversaciones**, y pueden provocar que todos los participantes se deterioren en monólogos alternos. Y eso desde luego poco hará por hacer avanzar ni la conversación ni la relación.

Una razón por la que algunas personas son tan habladoras es por que **intentan impresionar al resto con su intelecto**, a menudo porque en realidad no tienen tanta confianza en sí mismas. Si este es su caso, dese cuenta de que seguir hablando sólo hará que la otra persona se sienta *menos* impresionada.

Por supuesto, algunas personas que hablan demasiado simplemente "puede que no perciban el paso del tiempo", dice Nemko. En este caso, la cura no consiste en analizarse en busca de pistas psicológicas, sino en desarrollar **una mejorada percepción interna de cuánto duran 20 segundos**. Empiece a llevar reloj y a comprobarlo para pillarse en el acto, por ejemplo, cuando habla por teléfono. Adquirirá la costumbre de concluir un discurso mientras el semáforo siga en verde, o al menos en ámbar.

Por último, recuerde que incluso 20 segundos hablando pueden enfriar a los oyentes si no son activamente incluidos en la conversación. Para evitar eso, **haga preguntas, intente incorporar y profundizar en lo que digan las otras personas** y busque maneras de incluirlas en la conversación de forma que represente un verdadero diálogo en lugar de una diatriba.

Con esto, creo que se han agotado mis 40 segundos, así que lo dejaré aquí.

Mark Goulston es psiquiatra laboral, consejero ejecutivo, ponente y CEO y fundador de Goulston Group. También es autor de Just Listen (Simplemente escuche; Amacom, 2015) y coautor de Real Influence: Persuade Without Pushing and Gain Without Giving In (Verdadera influencia: persuada sin presionar y obtenga sin ceder; Amacom, 2013).