



Manual de Gestión Sindical

Tres habilidades básicas
para una gestión sindical eficaz

Fernando Bringas Trueba

Colección Formación Sindical / Manual N° 3

Manual de Gestión Sindical

Coordinador Colección
Ramón Ermácora

**Redacción
de este volumen**
Fernando Bringas Trueba
(Colaborador Incasur)

Diseño
Angel Fichera
Patricia Valenzuela

Diseño de Tapa
Juan Sebastián Ermácora

Impreso en Argentina.
1° Edición: Octubre de 2008.
Hecho el depósito que
indica la ley 11.723



Índice

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1: -pág. 5----- **PRIMERA HABILIDAD: DIRIGIR REUNIONES EFICACES.**
Tipo de reuniones. ¿Para qué nos reunimos?

CAPÍTULO 2: -pág. 7----- **ERRORES MÁS FRECUENTES EN LAS REUNIONES PARA ANALIZAR PROBLEMAS.**
Llamar "problema" a cosas distintas. Mezclar problemas.
Justificarnos en vez de analizar.
Tendencia a aferrarnos a nuestras propias ideas e intuiciones.
La falsa experiencia.
Tratamiento incorrecto de la información.
La impaciencia y la precipitación. Definir mal el problema.
Ideas a tener en cuenta en las reuniones para tomar decisiones.

CAPÍTULO 3: -pág. 13 ----- **LA DIRECCIÓN DE REUNIONES.**

CAPÍTULO 4: -pág. 19 ----- **EN CADA REUNIÓN.**

SEGUNDA PARTE

-pág. 21 ----- **SEGUNDA HABILIDAD:
LA PREVISIÓN DE PROBLEMAS.**
La actitud previsor.
Áreas sensibles a los problemas en potencia.

TERCERA PARTE

-pág. 27 ----- **SEGUNDA HABILIDAD:
LA PREVISIÓN DE PROBLEMAS.**
Somos diferentes. El valor de lo diferente.
Los conflictos en un equipo.
El conflicto tiene aspectos positivos.
Pistas para abordar los conflictos.
Actitudes a no olvidar durante el tratamiento de los conflictos.

Introducción

El contexto en el que vivimos y trabajamos es muy mutante. El ritmo, a veces vertiginoso, con que se suceden los acontecimientos marca mucho nuestro estilo de vida.

En el mundo laboral, en el mundo sindical, se tiene cada vez más claro que se trata de conseguir resultados, no de hacer muchas cosas. Pero precisamente ese ritmo de vértigo nos lleva a menudo a "estar atareados".

Ya no bastan la buena voluntad, el esfuerzo, la dedicación y la motivación sincera. Se requiere también el conocimiento y la práctica de técnicas y habilidades de trabajo. Podemos decir que el gran reto de los que dirigen es "la mejor gestión". Los resultados que se logren van a depender de la calidad de su gestión. En este sentido, las organizaciones sindicales no están afuera de esta propuesta.

Hay muchas herramientas, técnicas, habilidades para dirigir. Es importante conocerlas y practicarlas. No son difíciles de comprender aunque sí que lo son de practicar: lo simple es difícil. Además, hay que decir que se pueden aprender y perfeccionar. No es cuestión de "a mí no se me da bien eso, yo no he nacido para eso". Podemos mucho más de lo que creemos en este sentido.

En el presente manual hemos elegido tres herramientas básicas para la buena gestión: la dirección de reuniones eficaces, la previsión de los problemas y la gestión de los conflictos.

Estamos acostumbrados a oír frases como "padecemos de reunionitis" o "nuestras reuniones son una pérdida de tiempo". Y sin embargo, las reuniones son una herramienta preciosa para dirigir eficazmente. La mayoría de las reuniones que resultan ineficaces lo son porque quien las convoca y dirige no las ha preparado convenientemente o no sabe dirigir las. Proble-

mas que se mezclan, herramientas que se mezclan, mala definición de problemas o de objetivos, enfrentamiento o discusiones entre los participantes son causas frecuentes de ello. Parece muy conveniente reflexionar sobre cómo se ha de dirigir una reunión, las dificultades más frecuentes y su tratamiento correcto.

Nuestra cultura latina no valora de hecho la actitud previsor. No tenemos una mentalidad operativa de previsión de los problemas. Preferimos reaccionar ante los mismos cuando se presentan. Y un problema 100% resuelto es un problema que no se ha presentado, porque se ha previsto. Pero nuestra cultura no premia ni valora adecuadamente al dirigente o responsable **previsor**. Prefiere recompensar sólo al que soluciona los problemas presentados sobre la marcha. Se advierte claramente la conveniencia de adquirir la habilidad y costumbre de identificar problemas en potencia y preverlos con acciones preventivas y contingentes. La previsión de problemas por lo general no luce (luce la persona que los arregla) pero sin duda es una herramienta fundamental para el desempeño eficaz en las organizaciones y un facilitador de los objetivos para sus dirigentes.

Por último, la gestión de los conflictos. No hay grupo humano vivo sin conflictos. El conflicto es consustancial al grupo. Aunque pudiéramos elegir a los que trabajarán con nosotros, aparecerán los conflictos, porque todos somos diferentes y las diferencias son una riqueza pero frecuentemente nos molestan. Se puede aprender a gestionar un conflicto, a definirlo correctamente, a ayudar al equipo a tomar conciencia del mismo y de la necesidad de superarlo. Y no olvidemos que todo grupo humano, toda persona crece superando conflictos y no escondiéndolos. Parece oportuno, entonces, dedicar nuestra atención a trabajar en el desarrollo de esta habilidad tan importante aunque poco frecuente.

Cabe agregar que éste manual integra el tercer tomo de la colección **Formación Sindical** propuesto en el marco del **Programa de Apoyo a la Formación Sindical del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social**.

1º PARTE – CAPÍTULO 1:

PRIMERA HABILIDAD: DIRIGIR REUNIONES EFICACES

La mayoría de las reuniones que resultan ineficaces lo son porque quien las convoca y dirige no las ha preparado convenientemente o no sabe dirigir las.

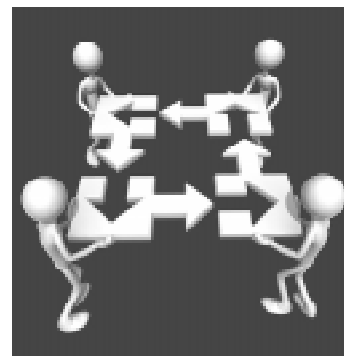
Tipo de reuniones. ¿Para qué nos reunimos?

Las reuniones son una herramienta preciosa e imprescindible cuando se trabaja en equipo. Lo malo es que con frecuencia se abusa de ellas y se pueden convertir en una causa de tiempo perdido.

Lo primero que hay que tener y dejar claro es para qué nos reunimos en cada ocasión. No es válido reunirse porque sí o porque toca. Cada reunión debe estar motivada por una necesidad concreta. Y como la necesidad puede ser múltiple, existen varios tipos de reuniones que condicionan su duración, preparación y estilo.

- Reuniones de información. En ellas, una o varias personas informan a un grupo sobre cuestiones de su interés con la posibilidad de que los asistentes formulen preguntas aclaratorias. Sobre todo en los puntos clave, conviene hacer un feed-back para asegurarse de que lo que se dice es lo que se entiende.

- Reuniones para analizar problemas. Lo que se pretende con ellas es definir claramente cuál es la desviación (problema) y determinar su causa. El análisis no va más allá. Explica lo que pasa y por qué pasa. Los participantes



ERRORES MÁS FRECUENTES EN LAS REUNIONES PARA ANALIZAR PROBLEMAS

1. Llamar “problema” a cosas distintas

El término “problema” con frecuencia resulta ambiguo. Se utiliza con singular imprecisión. Se aplica a algo que va mal, a su causa, a las decisiones que hay que adoptar (soluciones) y hasta a cualquier situación que, a veces, no es sino un enjambre de problemas.

Fijémonos con cuanta frecuencia se oyen frases como:

“El problema es Juan, que desde que ha venido...”

“Mi problema es que necesito uno más...”

“Mi problema es que no sé que hacer para...”

“El problema es que así no hay quien trabaje...”

2. Mezclar problemas

Aquí sí que se trata de problemas, pero diferentes. Con frecuencia son hasta interesantes y lo que se dice es importante pero el resultado es una mezcla que, lejos de ayudar y clarificar, confunde y entorpece todo análisis.

Los problemas hay que tratarlos uno a uno. Mientras no acabemos con el estudio del problema seleccionado no debemos pasar al siguiente. En un colegio, por ejemplo, en una reunión del claustro de profesores en la que el tema es la disciplina de los alumnos, no es ninguna ayuda que surjan intervenciones que hacen alusión a la desmotivación de algunos profesores por el bajo salario, a la dureza de los programas, a la poca participación y colaboración de los padres.



**La eficacia está
en sumar
diferencias,
no en enfrentarlas**

Si hay que hablar de otro problema, tratarlo como elemento del primero pero no como problema a analizar ahora. (Tengamos en cuenta la poca motivación de algunos profesores a la hora de tomar decisiones en lo referente a la disciplina de los alumnos).

3. Justificarnos en vez de analizar

Ante un problema, a veces tendemos a justificar nuestros esquemas en vez de analizar lo que ocurre. (Ya lo dije yo que Fulanito no servía...).

4. Tendencia a aferrarnos a nuestras propias ideas e intuiciones

Cuando estamos analizando un problema, es decir, tratando de saber cuál es el problema y su causa, no es nada aconsejable adoptar por sistema la postura de abogado defensor de nuestras ideas ante quienes ponen objeciones o piensan distinto. La postura inteligente y eficaz es la contraria: acuciar el espíritu crítico; buscar fallos en nuestras hipótesis. Si la idea resiste, adquiere mayores garantías de ser buena; si no, ¿para qué quiero defenderla? Se trata de saber cuál es la verdad, no quién la tiene.

Esta actitud es más grave en un equipo cuando las opiniones distintas o las objeciones se interpretan como ataques personales. Es muy positivo que el moderador de una reunión de trabajo trate de mentalizar previamente a los participantes, si no lo están, del valor de lo diferente. La eficacia está en sumar diferencias, no en enfrentarlas. Y no es infrecuente asimilar, incluso inconscientemente, lo distinto o lo diferente a lo mío como peor a lo mío o como malo.

5. La falsa experiencia

La experiencia es buena, si realmente es experiencia.

Sin embargo, la vida nos pone en situaciones en las que pensamos

que ya conocemos el caso o problema presente cuando en realidad es distinto. "Esto es como cuando...", pensamos y automáticamente asimilamos o "etiquetamos" esta situación a otras vividas anteriormente. Llamamos experiencia a lo que en realidad no lo es. (El siguiente punto referente a la información nos puede aclarar más esta idea).

Todos hemos oído (o dicho) alguna vez frases como ésta: "Yo ya tengo mucha experiencia en estas cosas y en cuanto alguien entra por la puerta y dice dos palabras, ya sé si merece la pena o no...". Curiosamente, esta frase u otras similares suelen ir acompañadas de la coletilla; "y no me equivoco casi nunca".

Una aclaración se impone ya que no por obvia deja de ser importante: experiencia no es lo mismo que antigüedad (en un puesto, en una función...) o repetición. Los aviones y las maletas no tienen ninguna experiencia en viajes, aunque hayan estado en infinidad de veces en muchos sitios. Para tener experiencia hay que haber vivido y asimilado situaciones. Se puede estar años haciendo una tarea y no ser experto en ella, lo mismo que se pueden tener muchos años y no ser una persona madura.

6. Tratamiento incorrecto de la información

Puede adoptar diferentes modalidades:

- Información errónea. En la medida de lo posible hay que verificar la información que tenemos o nos dan, sobre todo en puntos claves. Algunas afirmaciones que se hacen con mucho énfasis o firmeza, lo único que significan es las ganas que tiene quien las hace de que eso sea así. Cuidado con las informaciones con "morbo", ya que suelen gozar de una especial credibilidad.
- Información buena (verdadera) pero insuficiente.
- Información buena y suficiente pero que a veces no leemos ni valoramos adecuadamente, pasando por alto datos relevantes o no tratándola con un orden o sistemática adecuados.



**No se debe
definir un problema
con términos
generales, ambiguos
o adjetivos
calificativos**

■ Informaciones mal interpretadas por nuestras proyecciones, expectativas, halos o fijaciones funcionales. Cuidado con lo obvio y evidente ya que, a veces no es así. Especial mención merece la tendencia que todos tenemos a pensar en base a fijaciones funcionales: determinamos que las cosas funcionan así, sólo así y siempre así porque ese es el lado de la realidad que estamos acostumbrados a ver. (Ej. "desayunando esta mañana, a mi mujer se le cayó un pendiente dentro de una taza llena de café. Ella lo sacó inmediatamente y el pendiente estaba completamente seco").

7. La impaciencia y la precipitación

Es cierto que a veces no disponemos de mucho tiempo y "urge tomar una decisión" ante tal o cual problema. Pero no es "perder" tiempo el dedicarlo a estudiar concienzudamente un problema. A la larga lo ahorra.

8. Definir mal el problema

El ser humano con frecuencia habla en abstracto (estoy desorganizado, los padres no participan, nos falta comunicación, se está deteriorando el clima de trabajo, Fulano es antipático...). Pero a la hora de actuar sólo puede hacerlo en concreto. Nadie actúa sobre "la desorganización" sino sobre una mesa llena de papeles, por ejemplo. No hay causa de una desviación general o abstracta. Mientras no concretemos ni definamos bien el problema no podremos dar con la causa del mismo y no podremos actuar para solucionarlo.

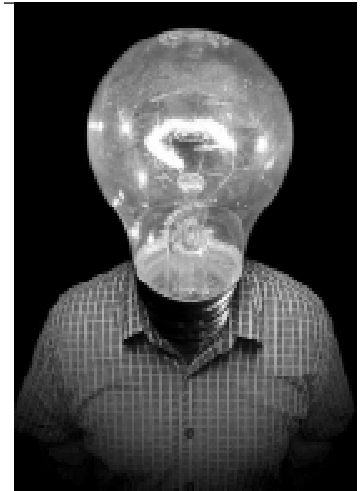
No se debe definir un problema con términos generales, ambiguos o adjetivos calificativos. Eso puede servirnos para acercarnos al tema y expresar cómo nos afecta pero en modo alguno ayuda a clarificar y es a todas luces insuficiente y negativo como definición de un problema. Plantear, por ejemplo el problema en términos como "mi hijo anda mal, está en la edad difícil" no puede ayudarnos de ningún modo.

Como indican Kepner y Tregoe, para definir bien un problema hay que concretar qué, dónde, cuándo y cuánto ES y NO ES problema.

El dónde del problema puede tener dos respuestas que aclarar: objeto desviado (un producto que baja en ventas, por ejemplo) y geográfico (¿en todas partes o sólo en tal región o zona?).

A veces el cuándo de la desviación no coincide con el cuándo de la causa ya que la dinámica de los elementos les lleva a producirse ahora pero actuar después (despidos en Astilleros y bajada de saldos en una oficina bancaria).

La causa de un problema debe explicar por qué pasa lo que pasa y por qué no pasa lo que no pasa (lo que es problema y lo que no es problema). Si sólo se explica lo primero no es causa única.



IDEAS A TENER EN CUENTA EN LAS REUNIONES PARA TOMAR DECISIONES

1. Decidir es renunciar. Toda decisión supone una renuncia a algo bueno y posible. Todo no se puede obtener y para crecer, para avanzar, hay que morir a opciones atractivas y buenas. Se renuncia a algo bueno para lograr algo que se estima mejor. No conviene olvidar este aspecto doloroso de toda decisión.

2. No olvidemos que una decisión puede arreglar esto pero estropear aquello.

3. Tener en cuenta, cuando se toman decisiones en grupo, que lo que interesa es cuál es la razón, no quien tiene la razón. No por obvio deja de ser válido. Esta es una verdad tan conocida y aceptada como operativamente olvidada cuando se decide en grupo.

4. Cuando se toman decisiones, sobre todo en grupo, tiene que haber opiniones contrarias, diferentes, enfrentadas. Algo falla frecuentemente en las decisiones por aclamación. En todo caso, casi nunca una de estas decisiones será la mejor.

5. Con frecuencia se dice al comienzo de un proceso decisional: "miremos los hechos y veamos lo que dicen; hechos y no argumentos". Es un error. Los hechos significan lo que pensamos y todos tenemos experiencias de cómo presentar un hecho para que signifique lo que quiero que signifique. Un

grupo debe empezar por discutir opiniones (qué es un nivel bueno de servicio, cuáles son los márgenes tolerables de absentismo o de errores...) y una vez puestos de acuerdo en eso, entonces hay que ir a los hechos.

6. Hay que tener cuidado con esas rápidas primeras decisiones. Con frecuencia, la primera decisión es un reflejo instintivo ante algo que nos molesta.

7. En la toma de decisiones lo que importa son las razones y no tanto los votos. Cuando los participantes en una decisión son numerosos, es obvia la tentación de someter la decisión a la opinión de la mayoría. Este "procedimiento democrático" puede no ser tan simple cuando se aplica a la ordenación de alternativas, porque los resultados dependen del método seguido en la encuesta. En última instancia, debido a que las elecciones sucesivas hechas por una mayoría de personas pueden ser contrarias a la elección global de la mayoría.

8. En una reunión de toma de decisiones no se debe empezar (error muy frecuente) por discutir qué hacemos sino que se debe discutir y aclarar previamente qué queremos.

9. La peor decisión es la aplicada a un falso problema. En este sentido, es mucho mejor una decisión mala tomada en base a una buena definición del problema o necesidad que se pretende remediar, que una decisión buena tomada en base a una insuficiente o defectuosa definición del problema o necesidad. Y es mucho mejor porque se corrige más fácilmente. O dicho de otra manera: "una explicación incompleta es más dañina que una aclaración totalmente falsa".

10. Una decisión bien tomada y mal comunicada (o no comunicada) opera como una decisión mal tomada. Después de un proceso decisonal, no debería faltar nunca esta pregunta explícita: "¿quién conviene que sepa esto?". (Eventualmente, también la contraria: "¿quién conviene que no lo sepa, al menos todavía?").

LA DIRECCIÓN DE REUNIONES

Si el número ideal para trabajar en grupo es de unas cinco personas, para la celebración de una reunión conviene más gente aunque no es bueno que excedan de doce.

Tratamos de dar unas normas prácticas para que la reunión sea fructífera y no se tenga la impresión, bastante frecuente por desgracia, de que se pierde el tiempo.

Los asistentes a una reunión deben notar, a lo largo de la misma o al salir de ella, la impresión de que se avanza, de que se logra algo positivo que antes de la reunión no se tenía.

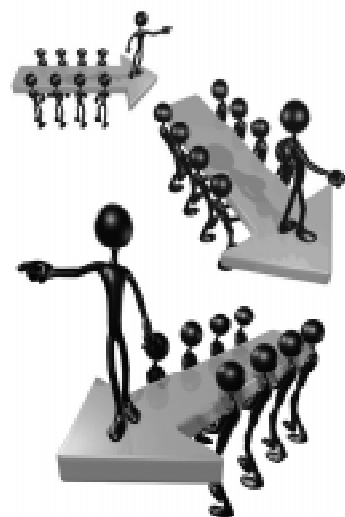
No nos vamos a referir a las reuniones puramente informativas sino a aquellas en que los partícipes opinan, razonan, discuten con orden y buscan hacer luz sobre un tema y, si es el caso, tomar alguna decisión.

Para ello conviene tener en cuenta los siguientes puntos prácticos:

1. Convocatoria. Ha de hacerse con la debida antelación y por escrito. En ella deben figurar con claridad el lugar y la hora.

La duración (hora de comienzo y hora de la finalización) y el o los objetivos de la reunión. Las reuniones de: "durará hasta que terminemos" son una trampa además de un error. Las tareas ocupan todo el tiempo que disponemos para hacerlas (no el que necesitamos). Hasta terminar" significa disponemos de toda la tarde (por lo tanto, ocuparemos toda la tarde). Es mejor trabajar con la óptica del tiempo necesario, no del disponible.

Pueden figurar también los invitados a la misma.



El director tiene como objetivo llevar de nuevo la discusión al tema central cuando éste se desvía

2. Saludo y toma de contacto. A través de un breve diálogo sobre cualquier tema de actualidad se puede crear una atmósfera agradable y cordial.

Esta fase suele ser más importante cuanto menos acostumbrados estén al trabajo en grupo los asistentes.

3. Planteamiento del problema. Aunque el problema haya sido enunciado por escrito en la convocatoria, conviene volver a plantearlo antes de iniciar la discusión; esto es un toque de atención que sirve a su vez para estimular el flujo de ideas sobre el mismo.

De la forma en que el director de la reunión plantee el problema depende, generalmente, el que la discusión esté animada o muerta desde el principio. Si el problema se plantea en términos muy generales, probablemente se necesitará algún tiempo para llegar al meollo de la cuestión.

4. Conducir la discusión.

A. El director dispone de los siguiente medios:

— **Formulación de preguntas:**

- Cerradas: dan a la discusión un carácter de interrogatorio, generalmente cortan la discusión y no son apropiadas para la misma.
- Abiertas: dan al interlocutor la oportunidad de expresar su punto de vista y desarrollar ideas propias. Estimulan la discusión.
- Sugestivas: son aquellas en las cuales la respuesta va sugerida. No contribuyen a la discusión y tienen dos inconvenientes:
 - Delatan a quien las formula.
 - Conducen a la oposición a aquellos que no comparten la respuesta sugerida.
 - También pueden conducir a la pereza mental y a aceptar lo que dice el director de la reunión sin más.

— **La repetición:**

A través de la repetición, el director de la reunión tiene la posibilidad de reforzar, precisar, debilitar y esclarecer los argumentos de los asistentes a la reunión.

— **Resumen selectivo:**

Tiene por objetivo:

- Llevar de nuevo la discusión al tema central cuando éste se desvíe;
- Activar la discusión hacia un punto que no ha sido tratado todavía y que solamente ha sido rozado.

El director de la reunión debe invitar al grupo a que corrija si, al resumir lo discutido, no interpreta correctamente las aportaciones de los reunidos.

B. Principales problemas con los que pueden enfrentarse el director de una reunión y cómo resolverlos.

— **Nadie rompe el silencio:**

Un director de reunión puede tomar dos actitudes que no son, en principio, aconsejables. Una es romper el silencio él mismo pronunciándose sobre el tema. Puede producir pereza mental entre los asistentes o, por el contrario, rechazo y oposición no fundados en razones. Otra actitud posible e inconveniente, es la de preguntar a alguien directamente, según un orden fijo. Esto suele ocasionar malestar, inquietud o rechazo interno y, en todo caso, no ayuda a los asistentes a pensar y exponer serenamente.

Habitualmente, lo mejor es no dar importancia al silencio, decir que es normal que al principio cueste intervenir, que este silencio significa que estamos pensando y no está ocurriendo nada raro en el grupo y, entonces, volver a formular claramente la pregunta o el planteamiento del objetivo con otras palabras.





Es importante quitar miedos y tensiones y el director no debe, en estos momentos, dar la impresión de estar molesto, enojado o inquieto. También puede ser útil invitar a los presentes a que digan si el tema está o no está lo suficientemente claro y cuáles son las dificultades que les ocasiona el tema a discutir.

(En algún caso concreto, el silencio prolongado y tirante puede ser muy útil para desmontar una tensión fuerte y subyacente y para hacer saltar a la gente. En todo caso, es delicado y hay que ser muy hábil y tener una idea clara de lo que se pretende. Provocar un conflicto es muy fácil. Otra cosa es ser capaz luego de reconducirlo).

— **Un participante expone una infinidad de argumentos:** Aparte del aspecto positivo de tal contribución, ello supone dos inconvenientes:

- Que el participante bloquee la discusión en detrimento de la participación de los demás.
- Que muchos de sus argumentos se pierdan o se olviden en la discusión subsiguiente.

Para evitar estos inconvenientes, el director de la reunión debe anotar los argumentos del participante y cuando haya terminado su exposición, devolverlos de forma dosificada para que el grupo los discuta.

Si la exposición del participante se alarga demasiado, también puede cortarle cortésmente, indicando que sería conveniente ir discutiendo los argumentos ya expuestos en la discusión con el objetivo de no olvidarse de los mismos.

— **La discusión pasa de un punto a otro del tema:**

Si las intervenciones se refieren a temas parciales sin que se analice cada punto de vista con la debida profundidad, la discusión será animada pero poco fructífera.

El director debe vigilar que no se pase a otro punto hasta que el anterior haya sido analizado y discutido suficientemente. Para ello, antes de ceder la palabra a otro participante, hará bien en preguntarle si lo que va a decir se refiere a la cuestión que acaba de ser expuesta o a otro aspecto. En caso de que se diga que a otro aspecto, antes de cederle la palabra deberá preguntar al grupo si la citada cuestión puede darse por zanjada o alguien quiere añadir algo.

Conviene establecer un máximo de tiempo para exponer cada punto de vista

— **Dos participantes se enfrentan en una discusión personal:**

El director puede cortar la discusión cortésmente pero con firmeza o puede suavizar los puntos de discordia a través de la repetición.

— **Se forman subgrupos que empiezan a discutir por su cuenta:**

Deberá llamarles la atención para que se incorporen a la discusión general.

— **Un participante domina la discusión:**

Conviene establecer un máximo de tiempo para exponer los puntos de vista y ser más rígido en la concesión de la palabra.

— **La discusión sólo gira en torno a argumentos negativos:**

Si se crea un frente contrario a una determinada medida o postura es conveniente recoger en la pizarra o sitio visible, primero los argumentos positivos y después los negativos. Luego se puede pasar a analizar el peso de ambos y así llegar a una conclusión más equilibrada.

— **Primeras intervenciones dificultosas (balbuceos en el tema) y últimas brillantes (síntesis de lo dicho por otros):**

El director de la reunión no debe dejarse engañar por las apariencias y sobrevalorar estas últimas intervenciones que no aportan nada

nuevo (salvo el valor de la síntesis) y que se limitan a repetir los argumentos de otros. Al mismo tiempo, es conveniente valorar las primeras intervenciones más costosas que hacen posible la creatividad y la puesta en marcha.

5. Cierre de la discusión.

El director, concluida la discusión, debe hacer un resumen de los resultados de la misma y dar oportunidad a los participantes de matizar o ampliar algún punto de las conclusiones. Se pasa luego a la toma de decisión, si fuese el caso, según los procedimientos habitualmente establecidos.

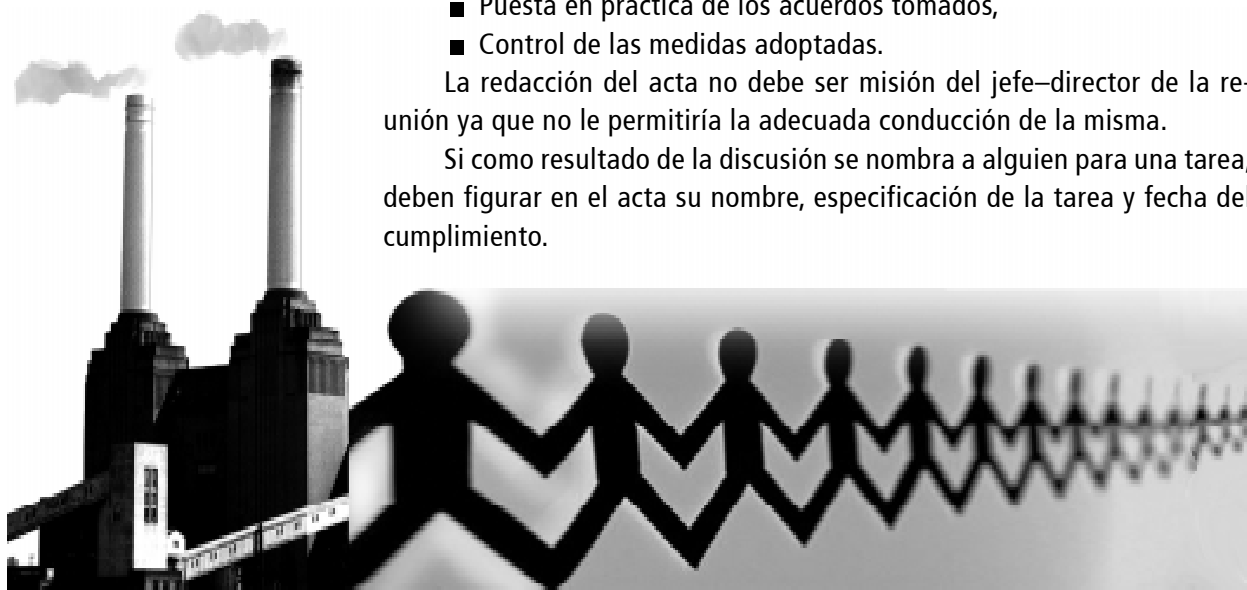
6. Acta y seguimiento de los recuerdos:

Los resultados de una reunión han de ser resumidos en un acta. Esta sirve de base para:

- Informar a los ausentes o a otros órganos de la empresa,
- Puesta en práctica de los acuerdos tomados,
- Control de las medidas adoptadas.

La redacción del acta no debe ser misión del jefe-director de la reunión ya que no le permitiría la adecuada conducción de la misma.

Si como resultado de la discusión se nombra a alguien para una tarea, deben figurar en el acta su nombre, especificación de la tarea y fecha del cumplimiento.



1º PARTE – CAPÍTULO 4:

EN CADA REUNIÓN

- Citación con suficiente antelación. Fecha, lugar, hora, duración.
- Orden del día (no muchos puntos).
- Información pertinente y suficiente para poder estudiarlos antes.
- Aclarar el tipo de reunión (informar, analizar, decidir, evaluar, prever, programar...).

Moderador

- Que en todo momento todos piensen **en** lo mismo.
- Que no haya desviaciones del tema en cuestión.
- Que participen todos.
- Que no se formen grupos de discusión.
- Que no se enzarquen dos o más en una discusión.
- Que las intervenciones no versen sólo sobre argumentos negativos.
- Que no se dé la presión del tiempo.

Para todo ello:

- Enuncia claramente el objetivo (lo recuerda).
- Corta toda salida del tema. Si lo dicho es interesante, se apunta para tratarlo en otra ocasión.
 - De vez en cuando sintetiza, **resume** lo dicho y **redefine** el objetivo enriquecido con las aportaciones.
 - Al final recuerda las conclusiones.



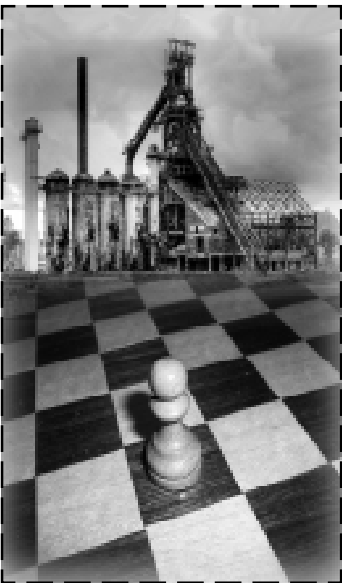
“Secretario”

- Lee, para su aprobación o no, el acta de la reunión anterior.
- Haz un acta de lo que se ha dicho en la reunión. (De lo significativo, sobre todo de las conclusiones).

Control

- Se controlan las tareas y los resultados. NUNCA las personas.
- Control de gestión:
 - ¿Se han hecho las tareas? Si no, ¿por qué?
 - ¿Cuándo se han hecho (a tiempo) y cómo se han hecho?
 - Dificultades encontradas. ¿Cómo se resolvieron o encararon?
- Control de resultados:
 - ¿Conseguimos los objetivos? ¿Por qué?
 - ¿Se requieren nuevas acciones?

De una reunión a otra deben fijarse tareas a realizar y nombrar responsables de las mismas.



2º PARTE:

SEGUNDA HABILIDAD: LA PREVISIÓN DE PROBLEMAS

Nuestra cultura no valora la actitud previsoras. La previsión de problemas por lo general no luce, pero sin duda es una herramienta fundamental para el desempeño eficaz en las organizaciones y un facilitador de los objetivos para sus dirigentes.

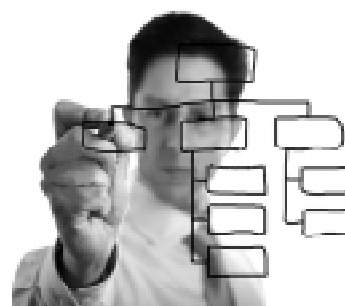
1. La actitud previsoras

Un problema resuelto en su totalidad es aquél que no se presenta porque se ha podido prever y se ha evitado gracias a una acción preventiva.

Se **habla** mucho de la importancia de la previsión y, sin embargo, no es frecuente ver jefes, responsables o gerentes con una **actitud previsoras operativa**.

En nuestra sociedad, la previsión (pensar por adelantado) no es un valor sociocultural que se cotice al alta. Más bien nos sentimos impresionados por aquellos que improvisan muy bien y tienen gran capacidad para reaccionar rápida y hábilmente ante los acontecimientos. De hecho, se dirige mucho más por acontecimientos que por prioridades. Esto se debe al apresuramiento en que vivimos y trabajamos, sometidos de continuo a la dinámica de lo urgente.

Rara es la empresa o entidad que premia a corto plazo la actitud de





previsión de sus jefes, líderes o responsables. Incluso en nuestro lenguaje habitual usamos frases como "qué **bueno** es Fulano, qué rápida y eficazmente reacciona ante los problemas y los soluciona"; y, por otro lado, "qué **suerte** tiene Mengano, apenas tiene problemas en su trabajo". No sería nada aventurado afirmar que esa suerte" se debe a su actitud previsor.

Una cierta espontaneidad es importante. La reacción rápida y la capacidad de improvisación son valores útiles pero no hay nada que pueda reemplazar una buena previsión.

Ciertamente, no es difícil prever los problemas. Hasta puede resultar divertido o interesante; se requiere imaginación, a veces, experiencia, un cierto orden mental y, sobre todo, decisión para romper con una especie de resistencia innata que tenemos todos para ponernos a pensar (cuando las cosas van bien) **qué puede salir mal**. Esta es la pregunta clave en la previsión de problemas: si las cosas siguen como hasta ahora, si no se hace nada nuevo, nada que no se esté haciendo, ¿qué puede salir mal? La respuesta concreta nos revelará el problema en potencia.

Conviene aclarar que prever no tiene nada que ver con adivinar o profetizar. Al considerar los datos presentes y su tendencia, yo me adelanto y anticipo el futuro; me baso en hechos concretos, situaciones y valoraciones fundadas en éstos. Como se puede ver, nada que suponga capacidades extraordinarias.



2. Áreas sensibles a los problemas en potencia

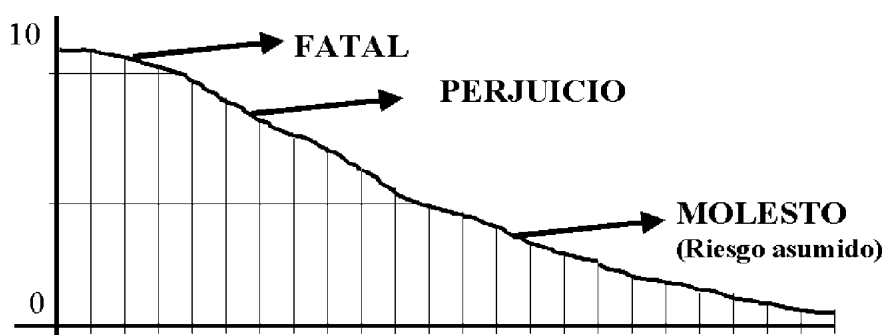
■ Lo nuevo y desconocido:

Siempre que abordemos alguna situación nueva o desconocida (total o parcialmente desconocida) muy probablemente tendremos problemas. Cambio de trabajo, de casa, de un programa informático, de un jefe, de compañeros, etc..., hasta que nos acostumbramos, hasta que nos hacemos a la nueva situación, tendremos problemas.

3. Jerarquización de los problemas en potencia

$$\text{Prioridad} = \text{Gravedad} \times \text{Probabilidad}$$

Gravedad —————> se mide por las consecuencias negativas
Probabilidad —————> de que actúe la causa



Hay que considerar dos cuestiones:

- La **gravedad o importancia** del problema, es decir, el impacto negativo que padeceríamos si ocurriera el problema en potencia. Si esto llega a pasar, ¿qué consecuencias adversas tendría para mí o mi empresa? Esta gravedad se puede calificar con una nota del 1 al 10, donde 10 expresa el máximo impacto negativo.
- La **probabilidad** de que el problema ocurra (de que la causa actúe). No es fácil determinar esta probabilidad pero, en el peor de los casos, siempre tenemos una idea y siempre es mejor intentar calcularla que no considerar este factor. Si calculamos que hay un 50 % de probabilidades de que ocurra el problema, podemos expresarlo con un 0,5. La certeza y máxima nota en este apartado sería 1.

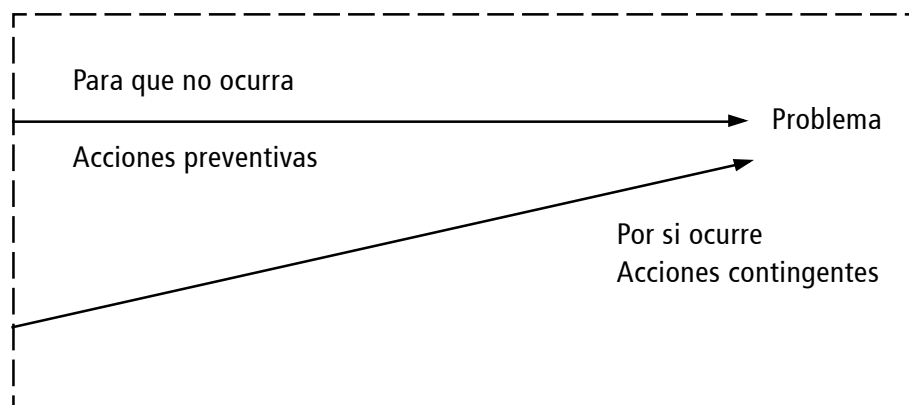
Una vez enunciados los problemas en potencia que prevemos y calculadas su gravedad y su probabilidad, el orden de prioridad de estos problemas vendrá expresado por el resultado de multiplicar, en cada caso, gravedad por probabilidad.

4. Acciones preventivas y contingentes

Acción preventiva es aquella que se hace **para que no ocurra** un problema. Así, por ejemplo, revisar las maletas antes de un viaje, revisar las ruedas del coche, construir con materiales no inflamables, poner un profesor particular cuando un alumno se retrasa en sus estudios...

Acción contingente es aquella que se tiene preparada **por si ocurre** el problema a pesar de la acción preventiva. Solamente actúa cuando se ha presentado el problema. Por ejemplo, asegurar el coche a todo riesgo, poner un extintor o apagafuegos, llevar un duplicado del juego de llaves.

En un proceso completo de previsión debe haber unas y otras:





3º PARTE:

TERCERA HABILIDAD: LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

*No hay grupo humano vivo sin conflictos.
El conflicto es consustancial al grupo.
Se puede aprender a gestionar un conflicto,
a definirlo correctamente, a ayudar
al equipo a tomar conciencia del mismo
y de la necesidad de superarlo.*

A. Somos diferentes. El valor de lo diferente

Es de extrema importancia en un equipo de trabajo que lleguemos a comprender que somos diferentes y a valorar esas diferencias.

Por un curioso mecanismo tendemos con frecuencia a identificar lo diferente a lo nuestro como malo o, en todo caso, como peor a lo nuestro. Criterios, iniciativas, modos de ver las cosas, métodos de trabajo, costumbres y tantas cosas, cuando se tienen o abordan de modo diferente al nuestro suelen suponer causa y motivo de separación y enfrentamiento. Es un error. Lo diferente, por el hecho de serlo, no es ni mejor ni peor; es diferente, es distinto.

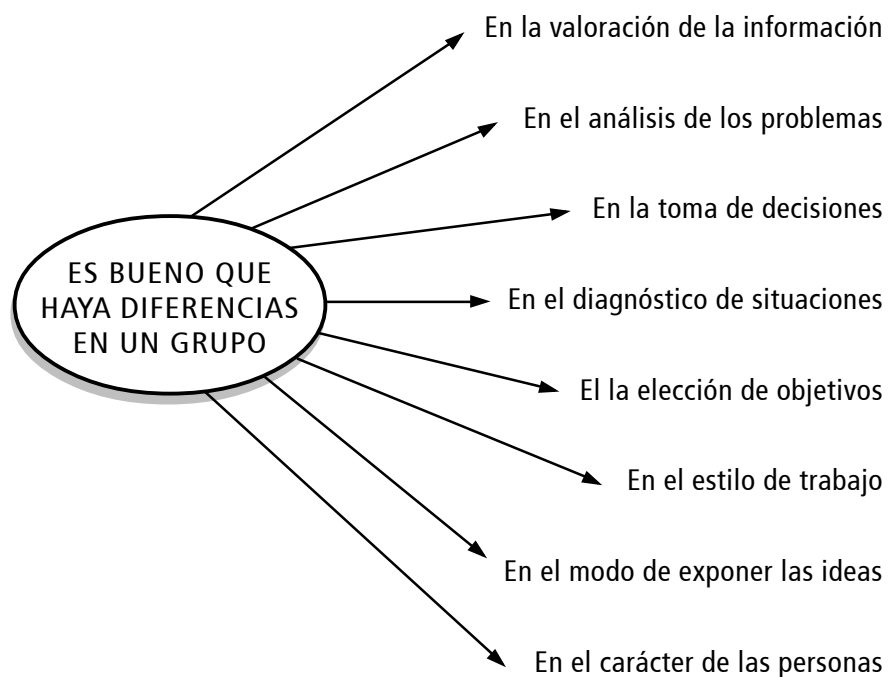
Hay muchas maneras diferentes de dividir un cuadrado en cuatro partes iguales. ¿Cuál es la mejor? ¡Tantas cosas son susceptibles de ser enfocadas desde otros puntos de vista! ¡Tantas cosas pueden hacerse igualmente bien de otra manera!

Y esto que en frío todo el mundo acepta, cuando llega la realidad concreta de constatar la diferencia en el otro, suele ser fuente de conflictos



y descalificaciones. Incluso en temas que son puramente convencionales. Tendemos a poner "fuera de la ley" a quienes piensan diferente a nosotros. Actuamos de hecho como si sólo hubiera una forma correcta de valorar la realidad: la nuestra, por supuesto. Y a veces es peor: lo que no es más que una declaración de diferencia en la manera de pensar, en la opinión de cuál es la causa de un problema o de lo que hay que hacer para solucionarlo ("no estoy de acuerdo", "yo haría, mejor, tal otra cosa") se interpreta como ataque personal con la consiguiente reacción ("pues yo no soy novato en estas cosas, que llevo años trabajando en esto")

El responsable de un equipo de trabajo debe estar muy atento a estas necesarias diferencias de la gente. Debe **reconocerlas, valorarlas y sumarlas**, no enfrentarlas.



B. Los conflictos en un equipo

No hay grupo de trabajo ni humano en general sin conflictos. El conflicto es consustancial en el grupo. Donde hay personas hay diferencias, donde hay diferencias hay tensión y donde hay tensión hay conflictos. Somos diferentes y las diferencias generan muchas veces conflictos.

En toda sociedad hay palabras talismán y palabras antitalismán. Las primeras gozan siempre de buena prensa. Están de moda o se ven instintivamente como buenas y positivas (solidaridad, progreso, libertad, orden, modernidad...). No así las palabras antitalismán, que generan un rechazo inmediato. Tanto unas como otras no se explican ni matizan, a veces, pero funcionan así en quien las oye. Modelo de palabras antitalismán son quirófano, censura, control, conflicto. "El control es malo" se oye a veces (¿será entonces bueno el descontrol?).

Hay bastantes definiciones del término conflicto. He aquí alguna de ellas:


"Proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses" (*Thomas*).

"Un conflicto es una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos" (*Hocker y Wilmot*).


"Es una lucha sobre valores y aspiraciones a gozar de una posición, poder y recursos, en la que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales" (*Coser*).

"Es una discrepancia entre dos o más personas" (*Cross, Names y Beck*).

Como se puede observar, hay un elemento común en todas ellas, al que se refieren con los términos de "diferencias", "lucha", "incompatibilidad", "frustración" e "interferencia". Y esta concepción del conflicto hace pensar en ese término con un sentido peyorativo.



**La eficacia
está en sumar
las diferencias,
no
en enfrentarlas**



**En los conflictos,
las conclusiones
que saca una parte
suelen ser
exageradas y
parciales**

C. El conflicto tiene aspectos positivos

La palabra conflicto no goza de buena prensa. Precisamente porque el conflicto es doloroso. Pero el conflicto es una realidad que encierra aspectos positivos:

- Superándolo crecemos.
- Nos da experiencia.
- Detecta puntos débiles.
- Es ocasión para mejorar la comunicación y las relaciones.
- Puede fomentar la creatividad.
- Ayuda a definir los problemas y a tomar conciencia de los mismos.
- Nos permite detectar líderes y sus habilidades.
- En un conflicto, se conoce mejor cómo son las personas.

Lejos, pues, de rehuir los conflictos, debemos considerarlos como algo natural y consustancial al grupo, a la empresa, al sindicato, a la familia y, en general, a todo colectivo que se relaciona.

D. Pistas para abordar los conflictos

Ya sabemos que no hay fórmulas infalibles ni varitas mágicas. Somos conscientes de que la naturaleza del conflicto y el tipo de personas que lo viven tienen mucho que decir. Por eso hablamos en el título de "pistas". La experiencia nos dice que son pistas, por esta línea, con este enfoque se pueden obtener buenos resultados.

He aquí unos pasos a seguir en el tratamiento de los conflictos. Tienen una particularidad: mientras no se tenga suficientemente conseguido un paso, no se debe pasar al siguiente ya que sería inútil. Quedaría una puerta cerrada en el proceso.

1. Definir bien el conflicto (problema).
2. Reconocer que existe, que tenemos este conflicto.

-
3. Reconocer que yo soy (co)responsable.
4. Declarar explícitamente la voluntad de superarlo.
5. Tolerancia con la otra parte. Ver y valorar su punto de vista.
6. Diseñar alternativas de solución. Estar abierto a innovaciones.
7. Elegir una solución en la que ganemos los dos.
8. Comprometerse con dicha solución.

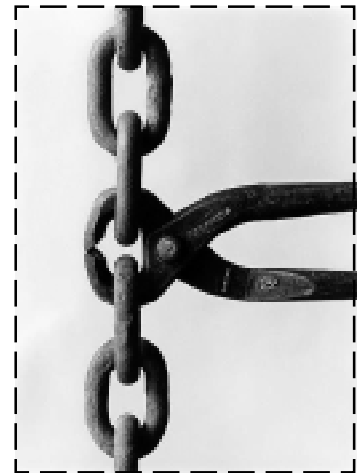
1. Definir bien el conflicto, el problema:

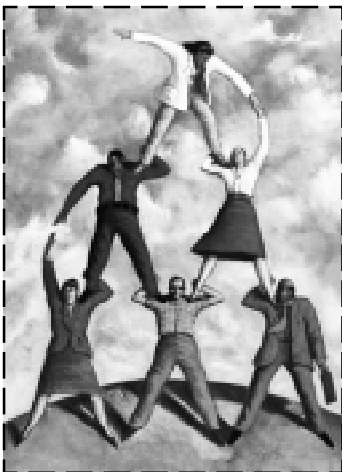
Las generalidades, las impresiones vagas y difusas, el lenguaje abstracto, en vez de ayudar entorpecen el tratamiento de los conflictos y el diálogo en general.

Lo que ocurre es que el lenguaje abstracto es muy cómodo. Lo utilizamos a menudo y creemos que nos entendemos con él. "Estoy desorganizado", "nos falta comunicación", "se está deteriorando el clima", "Fulanito es un antipático", "estamos perdiendo imagen", "mi hijo anda mal; está en la edad difícil" ... son ejemplos de lenguaje abstracto, nefasto para definir un problema, un conflicto.

Los problemas son desviaciones concretas entre un **debiera** ser (concreto) y un **es** real. Las soluciones también hay que encontrarlas en el mundo de lo concreto. Nadie puede actuar sobre la desorganización de un departamento: se actúa sobre una mesa llena de papeles o un sistema de archivo inadecuado, que son cosas concretas.

A la hora de definir el conflicto no es bueno en este momento entrar en juicios de valor y de apreciación. Conviene tener un lenguaje más descriptivo. En los conflictos, las conclusiones que saca una parte suelen ser exageradas y parciales. En vez de abordar una situación en estos términos: "Estoy molesto porque me has pedido que prepare y enseñe a esta persona para que luego ocupe mi lugar", sería mejor decir: "Me has pedido que enseñe a esta persona (descriptivo), ¿piensas que será la que luego ocupe mi puesto? (pregunta de información)".





2. Reconocer que existe, que tenemos ese conflicto:

Puede sonar a obviedad pero es evidente que no se puede solucionar algo si antes no se empieza por reconocer que ese algo existe. ¿Reconoces que tienes una actitud individualista y que no colaboras con tus compañeros cuando éstos están apurados en un trabajo?: No. Pues es inútil seguir. No puedes corregir algo cuya existencia no reconoces. Muy fácilmente reconocemos los problemas y conflictos en los demás, pero cuando éstos se dan en nosotros no es raro que aflore el: "la verdad, no es para tanto". Es mucho más fácil justificar nuestros comportamientos que cambiarlos.

No hay que hacer como el avestruz, que no afronta los problemas, los conflictos. Hay cuatro maneras de hacer como el avestruz:

- Por **negación**. Es muy frecuente negar el problema. "No, yo no soy un alcohólico. Sé que a veces me paso algo y tomo demasiado pero eso no significa que sea un alcohólico..."

- Por **perfeccionismo**. "No se dan las circunstancias ideales para tratar este tema: Esperemos a que se den y lo afrontaremos". (¿cuándo es el momento ideal para tener un hijo?) Es otro tipo de avestruz pero el resultado es el mismo: no se aborda el problema, el conflicto.

- Por **acumulación o coleccionismo**. "Me preocupa cómo pueda reaccionar Evaristo si le digo esto. Mejor darle otra oportunidad a ver si se da él cuenta..." Acumulamos, coleccionamos el problema pero no lo abordamos.

- Por **dilación**. Dilatamos el problema, lo dejamos para luego. "Primero voy a hacer esto y luego ya trataré ese problema. Esta actitud o este modo de avestruz lleva a la procrastinación o hábito de dejar las cosas para mañana (luego)

(Cfr. "Cómo afrontar los problemas a tiempo" de E. Weiner, Ed. Deusto).

3. Reconocer que yo soy (co)responsable:

En nuestra sociedad y cultura se da con mucha frecuencia una actitud que no es buena: buscar culpables. Si empezamos a echar la culpa de los conflictos a los demás es más que probable que no consigamos superarlos.

Por otro lado, no hay que confundir culpa con error. Uno puede cometer un error, pero no por eso ser culpable. Será responsable del error. Es decir, lo que ha hecho está mal, pero no por eso él es malo. No confundir **culpa** con **error**.

Una vez definido el conflicto y reconocido que existe entre nosotros, hay que aceptar que yo he contribuido en la generación de este conflicto. Yo tengo mi cuota de responsabilidad en el mismo.

Es importante hacerlo en singular (yo) y no en plural (todos nosotros). "Todos somos mentirosos" se descafeína, se diluye. "Yo soy mentiroso" suena y es mucho más fuerte. Descartemos frases como "yo tengo mis defectos... como todo el mundo". En un grupo con conflicto, es importante (necesario) que cada uno se reconozca (co)responsable del mismo. Tampoco es bueno empezar a discutir porcentajes de (co)responsabilidad.

4. Declarar explícitamente la voluntad de superarlo:

No es lo mismo decir "me gustaría no tener este conflicto" que decir "quiero solucionar este conflicto". Esto segundo supone que quien lo dice está dispuesto a pagar el precio que sea necesario para solucionar el conflicto. Asumir problemas es asumir soluciones, no hablar de los mismos. Tal vez haya que dedicar un tiempo extra para reunirse o una cierta actividad, tal vez haya que rotar algún puesto de trabajo en la oficina y que tú hagas otra cosa, tal vez tengas que enseñar a otro como se hacen ciertas cosas o aprender tú a hacerlas... ¿Estamos dispuestos a pagar ese precio para solucionar el conflicto? Declararlo explícitamente, no darlo por supuesto. Y si no hay esta voluntad explícita y clara, no seguir adelante y procurar adquirirla.

5. Tolerancia con la otra parte. Ver y valorar su punto de vista:

Ya hemos visto que las diferencias suelen ser fuente de conflictos. Cada cual tiene su punto de vista sobre la situación conflictiva y sobre sus causas. Antes de decirle al otro "no" es necesario enterarse de lo que el otro dice, de cómo valora la situación, en definitiva de ver su punto de vista. Salir de nuestra trinchera para ver las cosas desde el punto de vista del otro.

**Antes de decirle
al otro "no"
es necesario
enterarse de lo que
el otro dice,
de ver
su punto de vista**

El líder o responsable debe fomentar la actitud participativa y procurar que todos estén abiertos a innovaciones

Esto no quiere decir que tengamos que aceptar el punto de vista del otro. Tenemos que entenderle correctamente y tolerar su punto de vista, aunque luego discrepemos.

En este momento tenemos que tener mucho cuidado con las alteraciones emocionales, las discusiones, el lenguaje corporal, los prejuicios, los estereotipos y los climas defensivos donde se percibe amenaza en el otro y se plantean las situaciones conflictivas en términos de ganar o perder.

Es una buena estrategia de cooperación y suele ayudar a generar tal clima la actitud de escucha al otro, de ver su punto de vista, de mostrarse tolerante con otros puntos de vista distintos al propio. Pero esto no es nada fácil. Cuando uno está enojado, alterado, tenso, percibiendo amenaza, es como si tuviera la cabeza llena de agua y los oídos taponados. Hay que darle oportunidad de que vacíe su cabeza de esa agua que le taponan los oídos, de que hable y saque fuera sus sentimientos, para que pueda luego escuchar. (Cfr. *"Relaciones creativas"* de Francisco Ingouville, Gran Aldea Editores).

Escuchar no es sólo callarse mientras el otro habla y expone su pensamiento. Es abrir tu corazón para que el otro pueda entrar con sus razones. No significa necesariamente estar de acuerdo con él pero sí estar dispuesto a entender su punto de vista. No olvidemos que cuando discutimos estamos convencidos de que tenemos razón.

6. Diseñar alternativas de solución. Estar abierto a innovaciones:

Es el momento de hablar de "qué hacemos", cuando están suficientemente garantizados y claros los pasos anteriores.

En este momento, en el grupo o equipo de trabajo pueden darse discrepancias. Y es lógico que a cada uno le guste "su solución". El líder o responsable debe fomentar la actitud participativa y procurar que todos estén abiertos a innovaciones. No es fácil porque las nuevas ideas siempre generan rechazo.

7. Elegir una solución en la que ganemos las partes en conflicto:

En el caso de toma de decisiones en equipo, lo que hay que hacer es

pesar las ideas, no contarlas (en el sentido de cuántos piensan así). Quiere esto decir que la "democracia" (que decide por votos exclusivamente) puede ser peligrosa si se trata de trabajar en equipo.

Es cierto que con frecuencia no hay modo de convencer a todos y las opiniones no son reconciliables. Entonces habrá que decidir por votación. Pero hay que ser conscientes de que esa decisión es fruto de una votación, no de una dinámica de trabajo en equipo.

Aunque la solución o alternativa que se elija no contente a alguno (él preferiría hacer otra cosa), el líder o responsable debe hacer ver que esta solución mejora la situación (las partes en conflicto ganan algo, quedan mejor que antes).

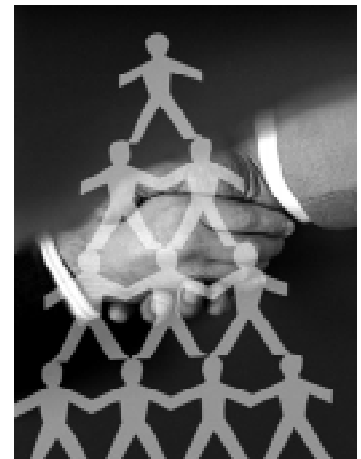
En esta fase decisional del proceso ayuda mucho la técnica para la toma de decisiones de Kepner – Tregoe (enseña a definir claramente la necesidad que hay que solucionar, a diseñar alternativas y a valorarlas convenientemente).

8. Comprometerse con dicha solución:

La inmensa mayoría de las cosas que no resultan es porque no se hacen. Cuando se está con el interés de "hacer buena una decisión", esa decisión se hace buena. El líder o responsable debe controlar que las cosas se hagan.

Esto requiere compromiso de los que quieren superar el conflicto. Y no es fácil comprometerse y sumarse en una decisión y solución que, por ejemplo, a mí no me gustaba. La tentación es no colaborar (cuando no boicotearla) y luego decir: "ya lo decía yo que esto no iba a funcionar".

Una buena cosa puede ser, también, el comprometerse con esta solución a modo de prueba, por un período determinado. "Hagamos esto y si a los tres meses, por ejemplo, vemos que no funciona a satisfacción, lo cambiamos". Al no ser definitiva la decisión, al poder ser revocada con el tiempo, puede facilitar el compromiso de todos.





E. Actitudes a no olvidar durante el tratamiento de los conflictos

Ciertos comportamientos pueden echar por tierra todo un esfuerzo previo y algunos logros ya conseguidos, así como otros pueden facilitar enormemente un clima de acercamiento, comprensión y cooperación. Veamos algunos consejos que favorecen tal clima:

- Estar siempre dispuesto a escuchar lo que la otra parte tenga que decir. Escuchar y comprender "su punto de vista."
- Evitar en lo posible los prejuicios y no recurrir a estereotipos.
- Procurar tener una actitud mantenida de apertura a posibles innovaciones en lo referente a enfoques nuevos, nuevos supuestos, diseño de un nuevo marco de relaciones...
- Cuidar mi comunicación no verbal (posturas, gestos, sonrisas irónicas...)
- Atenerse siempre al problema planteado, sin salirse por la tangente.
- No prometer nada que no se pueda cumplir luego.
- Tomar la iniciativa en las concesiones (ceder primero). La gente aprende por imitación y cuando ve en nosotros esa actitud tiende a imitarla.
- No presentar los temas en forma de "ganar o perder". Después de solucionar un conflicto las dos partes deben haber crecido y quedar más enriquecidas.
- Ser muy sincero. Cuidado con las "agendas encubiertas" o la doble intencionalidad.
- Repetir, resumir y verificar frecuentemente la veracidad de la comprensión de lo que se dice. Utilizar un lenguaje concreto y claro. Cuidado con los sobreentendidos y las ambigüedades.
- Acabar siempre con algún compromiso concreto y alcanzable (realista y cercano). Aunque no sea suficiente para arreglar el conflicto sí que lo es para ponerse en movimiento y esto, además de ser ya un logro es muy gratificante. Una vez más, los comienzos son lo más difícil.